Alain Lempereur
Aurélien Colson

Méthode de négociation

On ne naît pas bon négociateur, on le devient

2e édition

TRADUIT EN 14 LANGUES
60 000 EXEMPLAIRES VENDUS

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2022

© Dunod, Paris, 2004 pour la première édition

ISBN 978-2-10-084550-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À propos de
Méthode de négociation

*« La gestion du temps est essentielle pour le succès de vos négociations.
Cet ouvrage vous aide à vous concentrer sur l'essentiel d'abord. »*

Jeanne Brett, professeure distinguée de résolution des conflits et des organisations, Kellogg School of Management, et directrice du Dispute Resolution Research Center, université de Northwestern (États-Unis)

*« Un compagnon unique et bienvenu pour les négociateurs.
Il offre une distillation pédagogique d'idées éprouvées et de bonnes pratiques. »*

Pierre Debaty, responsable du bureau de formation du Parlement européen à Bruxelles (Belgique)

*« Ce livre apporte un tournant par sa méthode pour conduire
des négociations efficaces. »*

Yann Duzert, professeur, Fundaçaò Getulio Vargas (Brésil)

*« Même si vous n'appliquez que 5 % de cette méthode,
vos clients vous trouveront plus attentifs à leurs besoins. »*

Rémy Gérin, PDG de Médiaperformances (France)

*« Reposant sur une expérience dans plus de 50 pays,
les auteurs articulent le meilleur des approches européennes et anglo-saxonnes. »*

AJR Groom, professeur émérite à l'université du Kent de Canterbury (Royaume-Uni)

« Que vous négociez à l'étranger ou dans votre pays, lisez ce livre. »

Tetsushi Okumura, professeur à la Nagoya City University, Graduate School of Economics (Japon)

*« Cette méthode de négociation fait la différence pour les dirigeants politiques
ou économiques qui veulent agir de manière responsable. »*

Theo Panayotou, professeur à la Kennedy School of Government de Harvard (États-Unis) et au Cyprus Institute of International Management (Chypre)

*« De nombreux anciens ennemis ont commencé à penser et à agir différemment
après avoir intégré les principes de ce livre. »*

Howard Wolpe, conseiller spécial du Président Obama pour l'Afrique des Grands Lacs, ancien ambassadeur et ancien membre du Congrès des États-Unis

« Négocier sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux, encore même qu'on n'en reçoive pas un fruit présent. »

Cardinal de Richelieu, *Testament politique*, 1688.

« On apprend toute sa vie à devenir bon négociateur. »

Antoine Pecquet, secrétaire général du Conseil du ministère des Affaires étrangères sous Louis XV, *Discours sur l'art de négocier*, 1737.

« Il est enfin assez ordinaire que les négociations réussissent mal, parce qu'on y discute les affaires sans aucune méthode. »

Gabriel Bonnot de Mably, *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe,* 1757.

À Michèle, à Fabienne,

À l'amitié,

Grâce auxquelles tout devient possible.

Avant-propos

La négociation est une compétence essentielle pour tous les responsables, autant publics que privés. Mais l'instinct n'est pas toujours le meilleur conseilleur ; il fallait une méthode performante et éprouvée pour aider le négociateur à mieux s'orienter. Ceci explique sans doute le succès de la première édition de *Méthode de négociation*, en France mais aussi dans le monde francophone. L'attrait d'un renouveau méthodologique explique aussi la sortie d'éditions étrangères de l'ouvrage : en anglais, lui assurant une diffusion globale, mais aussi en portugais, bientôt en chinois et en japonais, et déjà dans des langues – le persan, le géorgien – évoquant des régions du monde où les notions de conflit et de négociation prennent une dimension toute particulière : l'Iran, l'Afghanistan, le Caucase.

Cette diffusion traduit sans doute l'intérêt que de nombreux négociateurs, représentatifs de parcours personnels et de contextes professionnels variés, ont trouvé à cette *Méthode de négociation*. C'est à ces lecteurs que nous exprimons d'abord notre reconnaissance. Qu'ils aient jugé le livre utile, qu'ils y aient puisé les éléments d'une réflexion sur la négociation et ses enjeux, qu'ils y aient découvert outils et techniques susceptibles d'épauler leurs pratiques de la négociation : voilà les plus belles récompenses à notre travail d'auteurs. Merci.

Depuis 2004, de nombreux lecteurs de tous horizons – praticiens en entreprise ou dans le secteur public, chercheurs, étudiants – nous ont fait part de leurs remarques et suggestions sur le livre, sa structure, son contenu, son esprit, ses exemples. Qu'ils en soient également remerciés. Aujourd'hui, le moment nous semble venu d'y puiser pour produire une seconde édition de *Méthode de négociation*. Son esprit demeure : celui d'un livre qui s'adresse à tous, car la négociation concerne chacun. Mais sa structure évolue pour gagner en logique.

Sa rédaction tâche de gagner en fluidité. Le fond intègre de nouveaux résultats de la recherche et de l'expérience, notamment au contact des terrains où nous sommes intervenus ces cinq dernières années. De nouveaux exemples apparaissent, l'index s'étoffe et la bibliographie est mise à jour.

Cette seconde édition continue de reconnaître l'influence de trois courants de pensée. Le premier, essentiel, a soufflé dès les XVII^e^ et XVIII^e^ siècles. Il porte les noms illustres ou méconnus de Wicquefort, Richelieu, Callières, Pecquet, Mably, Félice ou Talleyrand, chefs de file de la première école française de négociation. Bien plus tard, dans la seconde partie du XX^e^ siècle, les fondements de la négociation classique furent « retrouvés » et enrichis par nos mentors et amis d'outre-Atlantique – Jeanne Brett, Dan Druckman, Roger Fisher, Steve Goldberg, Bob Mnookin, Jim Sebenius, Lawrence Susskind, Bill Zartman et les membres du Harvard Program on Negotiation –, et aussi d'outre-Manche, dont A. J. R. Groom, Andy Williams et le regretté Keith Webb. La troisième vague d'influence qui nous a irrigués provient des synthèses françaises nuancées de Christophe Dupont, Guy-Olivier Faure, Alain Plantey, Jacques Rojot, Jacques Salzer et Christian Thuderoz. Sans la confluence de ces trois courants, l'encre de ce livre n'aurait jamais séché. Que ces théoriciens de la négociation d'hier et d'aujourd'hui se partagent toute notre reconnaissance.

Ce livre doit aussi beaucoup au soutien de l'ESSEC, qui depuis plus de quinze ans accueille et soutient les activités pionnières de l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRÉNÉ). Merci en particulier à Jean-Marie Ardisson, Jean-Pierre Boisivon, Martine Bronner, Marc Demange, Sylvia Desazars, Michel Fender, Gérard Guibilato, Léopold Kahn, Christian Koenig, Nicolas Mottis, Françoise Rey, Pierre Tapie, Gérard Valin, Radu Vranceanu et Jean-Marc Xuereb.

Au sein d'IRÉNÉ, nos remerciements vont à celles et ceux qui, dans la foulée, ont contribué depuis si longtemps à bâtir un pôle académique désormais sans équivalent en Europe : Aziza Akhmouch, Liliane de Andrade, Farid Baddache, Vianney Basse, Jean-Claude Beaujour, Imen Benharda, Alexia Bertrand, Éric Blanchot, Lionel Bobot, Adrian Borbely,

Alice Cartier, Hervé Cassan, Alexandre Chabot, Isabelle Chalhoub, Guy Champagne, Florence Darwin, Bruno Dupré, Florence Duret-Salzer, Antoine Foucher, Olivier Fournout, Thierry Gadaud, Gaspard Gantzer, Rémy Gérin, Bruno-André Giraudon, Jean-Edouard Grésy, Andreas Goërgen, Geneviève Helleringer, Cédryc Jouniaux, Michel Noureddine Kassa, Christophe Lattuada, Trinh Le Duyen, Julien Ohana, Ricardo Perez Nückel, François Perrot, Cédric Pierard, Misha Raznatovich, Christine Ricour-Dumas, Fahimeh Robiolle, Tina Robiolle, Tariel Sikharulidze, Catherine Silvestrin, Joseph Stanford, Arnaud Stimec, Jean-Marie Truelle, Francis Vandenhaute et Emmanuel Vivet. Les membres d'IRÉNÉ qui ont formé à la négociation des dizaines de milliers de cadres d'organisation nous ont rapporté de multiples illustrations pratiques et vérifié l'application au quotidien des principes de ce livre. Certains ont en outre relu tout ou partie de ce livre, et nous les en remercions en toute cordialité, ainsi que tous les participants à nos séminaires de formation, en France et à l'étranger, qui nous ont obligés à une remise en question permanente et nous ont si souvent soufflé des réponses aux défis pratiques de la négociation.

Ils sont rejoints dans notre reconnaissance par des femmes et des hommes d'entreprises, d'institutions et d'organisations nationales ou internationales, qui nous ont fait confiance : Michel Barnier, Joël Bastenaire, Philippe Bertrand, Joe and Hoda Bissada, Bernard Boucault, Brook Boyer, Alexandre Brailowsky, Juana de Catheu, Jean-Marc Châtaignier, Charles Cogan, Emmanuelle Cretin-Magand, Pierre Debaty, Yann Duzert, Shirin Ebadi, Nicole Goujon, Sabine Haman, Isabelle Hubert, Jean-Pierre Jouyet, Lidia Juszko, Olivier Lafourcade, Stefano Mancini, Yann Marteil, Philippe Martin, Liz McClintock, Steve McDonald, Kalypso Nicolaidis, Xavier Molinier, Eugène Nindorera, Fabien Nsengimana, Théo Panayotou, Michel Rocard, Mahamadou Sako, François Verdier, Hubert Védrine, Jeremy Webber et Howard Wolpe. Nous leur témoignons, ainsi qu'à tous ceux que nous ne pouvons pas citer ici, notre immense gratitude.

De nombreux collègues professeurs de l'ESSEC à Paris et Singapour nous ont apporté leurs conseils dans leurs sphères de compétences respectives. Sans leur aide, cette entreprise d'écriture n'aurait pas non plus trouvé son terrain propice de développement. Merci à eux, mais aussi à ceux qui au jour le jour, durant les derniers mois, nous ont soulagés de nombreuses tâches ; nous pensons surtout à Ta Wei Chao, Séverine Lebrun, Francesco Marchi, Nathalie Klein, ainsi qu'à nos assistantes, Brigitte Leroux, Nathalie Zouzykine et Audrey Lolic ; merci également à Antoine Le Noan. Nos derniers mots, en écho à notre dédicace, s'adressent bien sûr à nos proches, nos compagnes et nos enfants, qui nous ont soutenus sans relâche et à qui nous demandons pardon de nos absences répétées.

Janvier 2010.

Table des matières

Avant-propos 7

Introduction : La nouvelle donne *avant* les vieux instincts 15

Trois convictions avant tout 15

Une méthode pour distinguer, en négociation, l'avant de l'après 29

Chapitre 1 Se questionner avant de négocier 33

Pas de cercle d'apprentissage 35

Positionnalisme 37

Approche compétitive 41

Approche concessive 44

Confusion du fond et de la relation 47

Préférence pour le court terme 49

Unicité de solution 51

Arbitraire des solutions 52

Surévaluation de soi 53

Négomanie 56

Chapitre 2 Préparer avant de négocier 59
« Qui ? » trois atouts relatifs aux personnes 62
« Quoi ? » quatre atouts relatifs aux problèmes..... 67
« Comment ? » trois atouts relatifs au processus 82

Chapitre 3 L'essentiel avant l'évident..... 93
Dix principes structurantspour aller de l'avant 95
Une séquence-type de négociation 122
L'adaptabilité dans la gestion des temps de la négociation 129

Chapitre 4 Créer de la valeur avant de la répartir 133
Créer de la valeur..... 138
Répartir la valeur 153
Régner d'abord en commun pour diviser ensuite..... 171

Chapitre 5 L'écoute avant la parole 173
Négocier, c'est d'abord communiquer 174
L'écoute active 187
La parole active..... 193
Écoute et parole actives tissent la trame de la conversation 205

Chapitre 6 Gérer les émotions avant les problèmes de fond 213

Comprendre l'empire des émotions en négociation 214

Six catégories d'analysedes négociations difficiles..... 221

Chapitre 7 Approfondir la méthode avant de gérer la complexité des différences..... 243

La relation verticale de mandat ou le « contrat de négociation »..... 247

Les négociations multilatérales..... 261

Les négociations multiculturelles..... 276

Chapitre 8 Formaliser l'accord avant de conclure..... 295

Évaluer et formaliser les produits des séances de négociation 296

L'ajournement informel ou comment soigner les « dernières impressions »..... 309

Conclusion..... 313

Les asymétries entre les autres et vous..... 314

Préparer la poursuitede son apprentissage 322

Bibliographie..... 327

Index 333

La nouvelle donne *avant* les vieux instincts

Ou comment prendre conscience de l'omniprésence de la négociation

TROIS CONVICTIONS AVANT TOUT

Cette *Méthode de négociation* se fonde sur trois convictions, lesquelles n'ont pas pris une ride depuis la première édition. D'abord, la négociation est omniprésente dans notre vie, tant privée que professionnelle. Ensuite, savoir bien négocier est une compétence essentielle à chacun, au cœur du bien vivre ensemble et à rebours des vieux réflexes de décisions unilatérales imposées d'en haut, en vue de bâtir des décisions responsables, c'est-à-dire légitimes et effectives. Enfin, si on ne naît que rarement bon négociateur, on peut assurément le devenir : la négociation est objet d'apprentissage. Telles sont les trois convictions que nous voudrions partager avec vous avant d'évoquer l'esprit et le contenu de cette *Méthode*.

La négociation est devenue omniprésente

Ce phénomène est d'autant plus net si l'on ajoute *aux négociations proprement dites les situations de négociation*. Cette *Méthode* traite des unes comme des autres.

- Les *négociations proprement dites* sont plus ou moins formalisées, mais en général chaque participant se sait en train de négocier. Les contextes sont très divers : il s'agit de négociations commerciales, managériales, budgétaires, diplomatiques, sociales, immobilières, salariales, d'embauche, de fusions ou d'acquisitions, etc.
- Les *situations de négociation*, plus fréquentes encore, correspondent à des configurations dans lesquelles les acteurs en présence n'ont pas forcément conscience qu'ils sont en train de négocier, et pourtant c'est bien le cas : ils expriment une demande, défendent leurs intérêts, avancent des arguments pour que les solutions qui ont leur préférence soient retenues, bref mènent ensemble un processus négocié de prise de décision responsable. Les enfants aussi font de la négociation sans le savoir, comme Monsieur Jourdain de la prose, sans jamais la nommer. Ces situations aux prises avec nos relations, projets et conflits, se rencontrent à tout moment, en tous lieux.

Formelle ou implicite, la négociation intervient à tous les niveaux.

Même si l'individu peut l'ignorer, il est d'abord un négociateur *avec lui-même* : chacun de nous recèle des motivations contradictoires et mène une négociation permanente pour les ajuster au mieux. Négociation sur l'usage de notre temps : nous voulons à la fois consacrer plus de temps à nos proches, tout en nous investissant dans notre vie professionnelle, sans bien sûr rien perdre de ces moments où, seuls avec nous-mêmes, nous cultivons notre jardin. Négociation encore dans l'image que nous donnons à travers nos choix vestimentaires, dans lesquels s'affrontent le souhait de paraître adapté à tel contexte professionnel, et celui d'être à l'aise, sans oublier de plaire à celui ou celle qui nous a offert

tel vêtement. Ces négociations « intra-personnelles » expriment notre liberté de choix. C'est le démon de Socrate, cette lueur de conscience, qui entrevoit à côté de telle opinion, telle autre et telle autre encore. C'est la capacité d'imaginer des combinaisons nouvelles, issues de notre liberté la plus intime.

Chaque individu négocie ensuite *avec ses proches*, les personnes avec lesquelles il partage sa vie. Pour certaines décisions, des conventions préétablies viennent en aide : un jeune couple, par exemple, convient une fois pour toutes que Noël se fêtera en alternance dans la famille de l'un puis celle de l'autre. Pour d'autres choix – de loin les plus nombreux – il faut s'entendre au cas par cas, en situation. Chacun négocie avec son partenaire le lieu des vacances : faut-il aller à la mer parce que les enfants le souhaitent, à la montagne parce que l'un aime le frais et les promenades au sommet, chez les parents de l'autre parce que l'on ne s'y est pas rendu depuis longtemps, ou encore chez un ami qui nous invite ? Même les décisions en apparence les plus banales – quel film irons-nous voir au cinéma ? – empruntent des voies négociées.

C'est cependant dans *la vie professionnelle* que chaque personne est appelée à négocier de la façon la plus manifeste – et avec le sentiment d'y avoir moins le droit à l'erreur. Le constat vaut quelle que soit la branche d'activité, dans le *secteur privé* comme dans l'*administration*.

- Au sein de l'entreprise, il y a naturellement les instances légales de la négociation collective qui rassemblent représentants des salariés et de la direction : réunions des délégués du personnel, du comité d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Au sein de l'administration, les commissions administratives et les comités techniques paritaires jouent un rôle similaire.
- En dehors de ces instances officielles, les situations de négociations individuelles sont constantes. Le changement de poste, la promotion, l'augmentation de salaires, qui relèvent de l'évolution des carrières, s'inscrivent dans une approche négociée.
- Enfin, et bien sûr, la négociation est au cœur des *métiers*. Le responsable des achats essaie d'obtenir la meilleure prestation de ses

fournisseurs. L'agent de sportifs professionnels s'efforce de décrocher un contrat d'un club de football ou d'une marque de vêtements de sport. Le consultant glane des informations de la part de cadres concernés par une restructuration. Le dirigeant d'une PME étudie avec ses collaborateurs les responsabilités qu'il pourrait leur confier. L'expatrié parlemente avec l'administration du pays hôte pour lever des obstacles bureaucratiques. Une entreprise multinationale confie le soin au responsable de son implantation industrielle dans un pays le soin de créer et maintenir des liens de confiance avec l'ensemble des parties prenantes locales. Etc.

Au-delà du monde du travail, la négociation devient omniprésente dans *le champ public* (de Carlo et Lempereur 1998, Colson 2005, Susskind, Duzert et Lempereur 2009).

- Au niveau *local*, le conseil municipal d'une ville décide de son plan d'urbanisme. En amont de son vote, ce document nécessite une préparation au cours de laquelle s'expriment, et négocient *de facto*, toutes les parties prenantes : élus locaux des diverses tendances politiques, promoteurs immobiliers, office d'HLM, associations de défense de l'environnement, transports publics, chambre de commerce et d'industrie, etc.
- Au niveau *régional*, la construction d'infrastructures, comme une voie de chemin de fer, une ligne électrique à haute tension ou une liaison autoroutière, fait l'objet d'une concertation entre le porteur de projet et toutes les parties intéressées : élus locaux, fédérations professionnelles, associations de riverains, etc. Cette procédure, dite de « débat public », intègre des situations implicites de négociation.
- Au niveau *national*, le gouvernement négocie constamment, sur les sujets les plus divers, même si souvent la responsabilité de la décision lui revient *in fine*. Prenons le cas du gouvernement français au cours de 2009 : des négociations furent menées, entre autres, à propos de la réforme des universités et de celle de l'hôpital, ou avec les responsables des secteurs bancaire et automobile dans le cadre du plan anti-crise, etc.

- Au niveau *supranational ou international*, durant la même période, le président de la République et son gouvernement ont mené d'importantes négociations face à la crise économique et financière – dans le cadre multilatéral du G20 – ou bien pour tenter de trouver une solution au conflit opposant la Géorgie et la Russie. Durant le dernier semestre 2008, exerçant la présidence de l'Union européenne, la France a mené une négociation permanente avec ses partenaires, sur de multiples sujets coordonnés par Jean-Pierre Jouyet, alors secrétaire d'État aux Affaires européennes. À l'échelle mondiale, l'arrivée au pouvoir du président américain Barack Obama rend sa primauté à la négociation multilatérale, à rebours de l'unilatéralisme assumé par l'administration précédente.

Cette multiplication de négociations se produit à différents niveaux de complexité : entre deux ou plusieurs individus, au sein d'un groupe, entre deux voire plusieurs groupes. Les exemples sont donc légion. Ils font apparaître une autre distinction importante en négociation. Il y a d'une part les négociations de *projets ou de contrats* : elles concourent à la réalisation d'engagements où interviendront plusieurs parties. Il y a d'autre part les négociations de *conflits*, voire de *crises*, qui tentent de gérer un différend plus ou moins lourd. Les deux types de négociation peuvent d'ailleurs se succéder selon un cycle.

- Mal conduite en amont, une négociation de projet (Lempereur 2007) laissera place en aval à une négociation de conflit, voire de crise. Ainsi deux investisseurs se mettent d'accord pour lancer une entreprise de logiciels et établissent un pacte d'actionnaires avec une division égale des parts, ignorant les conflits potentiels dans la gestion de l'entreprise. Au premier Ddésaccord, les deux associés, incapables de mettre l'autre en minorité, se trouvent obligés de concevoir de nouveaux modes de prise de décisions pour surmonter le blocage ; par exemple impliquer un troisième actionnaire en position d'arbitre, grâce à une augmentation de capital.

Séquestrations et dialogue social

En 2009 en France, mais aussi en Belgique, les graves répercussions sociales de la crise financière née des subprimes se sont accompagnées d'une recrudescence de séquestrations de responsables d'entreprises. Illégales, ces pratiques ne traduisent pas moins, dans la plupart des cas étudiés, un défaut de négociation en amont, c'est-à-dire un manque de dialogue social et d'écoute authentiques, au point de précipiter une crise en aval.

- À l'inverse, un conflit résolu grâce à une négociation ouvre le chemin à une négociation de projet. Conscients que les *négociations d'amont* valent souvent mieux que les *négociations d'aval*, parce qu'elles en réduisent le coût, les partenaires sociaux imaginent de nouveaux mécanismes pour prévenir l'émergence de tensions, amener des accords collectifs durables et se prémunir au mieux contre le retour de crises majeures. C'est sur cette approche que furent instaurés à la RATP des mécanismes « d'alerte sociale », pour déclencher le plus tôt possible des discussions entre partenaires sociaux.

Cette omniprésence nouvelle de la négociation, en même temps qu'une prise de conscience progressive de la nécessité d'en comprendre les principes, donne raison à la prescience d'un éminent négociateur de l'époque moderne, Richelieu. Dans son *Testament politique*[1], le ministre-cardinal exhortait à se préparer aux « *négociations continuelles* » ; il faut :

> « négocier sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux, encore même qu'on n'en reçoive pas un fruit présent et que celui que l'on peut en attendre à l'avenir ne soit pas apparent. »

Trois évolutions majeures se conjuguent pour donner à la négociation cet essor sans précédent. L'individu change, la société change, les méthodes changent.

1. Les références complètes des ouvrages cités se retrouvent dans la bibliographie à la fin du livre.

La première évolution touche l'individu. Hier, un grand nombre de comportements ou de choix individuels étaient dictés – en tout cas très largement inspirés – par des normes, des codes établis, des traditions, des habitudes, une forme de pression sociale. Dans une large mesure, cet héritage, souvent rassurant, parfois pesant, est passé à l'arrière-plan avec l'essor de l'individualisme, du libéralisme et l'effacement des repères traditionnels. À mesure que ces repères s'estompent, et tandis que le champ – technique, social, culturel – du possible s'étend, les individus « n'ont plus d'autre choix que de faire des choix » (Giddens 1990, 1994). Quantité nouvelle de décisions s'offrent aux individus, qu'ils sont amenés à trancher de façon autonome, mais non indépendante : en situation d'interconnexion, ils doivent maintenir entre eux une forme d'entente sociale. Ce reflux de l'espace codifié ouvre un champ nouveau à la recherche d'accord des volontés. Dans un même mouvement, cette évolution met l'individu au défi de définir ses choix par lui-même, sans pouvoir toutefois ignorer les autres, auxquels le tissu social continue de le lier.

La deuxième évolution renvoie à la démocratisation de nos sociétés. Les modèles de prise de décision se renouvellent et les autorités traditionnelles sont remises en question. Comparons les deux exemples suivants. Dans les années 1960 et 1970, la France s'est dotée d'un parc de centrales nucléaires qui a consacré l'atome comme première source d'énergie du pays. Cette politique énergétique, d'une importance capitale et entraînant des conséquences de très long terme, fut brièvement discutée au Parlement et peu expliquée aux Français ; la localisation des centrales nucléaires fut, dans les faits, décidée sans concertation (Colson 1977). Aujourd'hui, une question connexe, d'une importance relativement moindre, connaît par contraste un écho d'une tout autre ampleur : il s'agit du choix d'un site d'enfouissement de déchets nucléaires. Cette question a fait l'objet de plusieurs échanges au Parlement, d'une loi et d'un débat national avec des rencontres en région. Des concertations sur les sites susceptibles d'accueillir cette installation ont réuni toutes les parties concernées. On le voit : à une époque où la légitimité scientifique et technique suffisait pour décider, a succédé un temps où la participation, la consultation, l'explication

constituent de façon croissante les étapes indispensables à l'élaboration de décisions responsables. Ces nouvelles exigences démocratiques confortent le rôle de la négociation au cœur des processus décisionnels.

Cette évolution concerne aussi l'entreprise, au sein de laquelle le management « *top-down* » a rencontré ses limites et laisse désormais place à des méthodes « *bottom-up* », participatives. Jusqu'aux années 1980 a pu dominer, notamment en Europe, un style de management taylorien, distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants ; d'une part ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vissent. Depuis, quelques échecs spectaculaires ont remis à sa juste place la prétention à l'omniscience et à l'omnipotence qui tentait certains capitaines d'industrie. La crise financière a souligné à l'extrême les ravages de ces états de surconfiance (Lempereur 2009d). Une vision pour l'entreprise doit être conduite par des individualités fécondes certes, mais aussi construite avec l'ensemble des parties prenantes ; c'est la négociation *en amont* dont nous parlions. Cette vision doit ensuite se modeler en chemin pour exprimer la créativité et l'innovation des uns, mais elle doit être remise en question par la discussion et le jugement partagé des autres, si un problème se pose (Lempereur 2010a). C'est la négociation en aval, le domaine permanent de la bonne gouvernance, du dialogue social, mais aussi de la gestion des conflits.

La troisième et dernière évolution majeure résulte de l'accélération des échanges et de la densification des interactions au sein de notre société. Dans un système où les acteurs se multiplient, où ils interagissent pour des raisons diverses, où les intérêts en présence sont de plus en plus étroitement imbriqués, la négociation devient le moyen opérationnel par excellence pour affiner, sur une base *ad hoc*, chacune de ces transactions. Le marché permet de fixer les prix et d'allouer les ressources, mais il ne fait que le gros du travail. Nombre d'interactions d'affaires nécessitent un ajustement plus fin, prenant en compte l'ensemble des dimensions d'une décision. En témoigne par exemple l'acquisition d'une société cotée : bien entendu, le montant de l'acquisition sera en grande partie fonction de la valeur boursière de l'entreprise cible, mais l'évaluation ne se réduira pas à cette cotation ; elle intégrera plusieurs variables lors d'une négociation préparée et

gérée par des experts spécialisés et mobilisant les compétences de nombreux cadres des deux entreprises. La plupart des interactions ne se limitent pas au quantitatif ; il faut aussi en gérer les aspects qualitatifs, domaine privilégié de la négociation. Pour organiser les échanges et gérer les conflits, le droit fixe un cadre et les bornes à respecter. Mais à l'intérieur de ce cadre et entre ces bornes, les solutions négociables abondent : comment définir l'accord qui convient le mieux, à un instant précis, pour des acteurs donnés et une transaction déterminée ? Et comment y arriver vite ? La négociation offre la souplesse et la réactivité nécessaires.

Pour schématiser, il y avait donc *l'avant* : une société à dominante « verticale », structurée par des normes permettant d'organiser la plupart des transactions. Il y a désormais *l'après* : une société plus « horizontale », où la variété des choix offerts et l'effacement des habitudes appellent la mise en place de processus négociés de prise de décision responsable. Ce passage ne peut bien sûr être daté avec précision : c'est un mouvement de société qui caractérise la fin du XX^e^ siècle et marquera le nôtre. La négociation est devenue omniprésente parce que les situations où une autorité légitime s'impose d'elle-même, de façon claire, non contestée et non ambiguë, se raréfient.

Savoir bien négocier est une compétence essentielle

Contrepartie logique de cette omniprésence, l'art de négocier devient une compétence essentielle, qui se substitue aux vieux réflexes de décisions unilatérales imposées par le haut. *Contraindre est de moins en moins efficace, convaincre de plus en plus nécessaire*. Il faut avancer « avec » et non plus « contre » l'autre. Il s'agit de transformer nos adversaires en partenaires. La capacité à bien conduire une négociation constitue aujourd'hui la compétence qui fait la différence. Dans cette nouvelle approche, les rôles de chacun évoluent.

- Le modèle du *responsable d'entreprise* (Lempereur 2009d) à la fois leader et membre d'une équipe remplace celui du patron autocrate. Ce nouveau style est celui d'une femme ou d'un homme qui, conscient des défis de son entreprise, associe ses proches collaborateurs à l'élaboration des décisions, travaille en étroite coopération avec l'ensemble de son personnel et de ses représentants. Il ou elle déploie un authentique *fair-play* dans sa relation avec ses clients et fournisseurs qui deviennent de véritables partenaires de long terme, rend compte de sa gestion à ses actionnaires avec clarté, écoute et intègre leurs conseils, en somme conforte à chaque instant son souci de préserver les intérêts de l'ensemble des parties prenantes au succès de son entreprise – et, en cela, assoit sa réputation personnelle.
- Le *responsable politique* qui sort du lot est celui qui amène les réformes avec le souci sincère et constant de la concertation et de l'explication (Susskind, Duzert et Lempereur 2009). Il sait soumettre à la négociation les points qui méritent de l'être et ensuite aboutir à une décision exécutable. En marge d'une négociation bien réelle avec les représentants de tel groupe – partis politiques, syndicats professionnels, collectifs environnementaux, groupements d'industrie, mouvements associatifs, etc. –, il gère par médias interposés une négociation virtuelle avec l'opinion publique, relevant de l'intérêt général.
- L'*avocat* nouveau est lui aussi négociateur. Plutôt que de voir sa tâche comme celle d'un simple plaideur, en attente d'une réponse d'autorité émanant du juge, comme tombée du ciel, il assure son rôle de conseil auprès de son client. À ce titre, il développe une relation de confiance avec lui et les contacts personnels ou professionnels de ce dernier ; il accompagne l'élaboration et la rédaction de contrats soucieux du long terme et préventifs de nouveaux différends. Quand un conflit naît, cet avocat ne perd pas de vue le potentiel positif associé à la relation d'affaires et tente d'obtenir une transaction, à savoir une résolution négociée du différend, plutôt que de se ruer vers une issue judiciaire incertaine.

- Le *professeur* assénant un cours magistral à ses élèves, comme en chaire de vérité, laisse place à un professeur facilitateur, usant de méthodes participatives. Ce nouveau professeur anime une classe, comme un manager son équipe. Il développe une stratégie pédagogique pour mobiliser les étudiants autour d'un but commun et installer une ambiance de travail où chaque apprenant n'est plus un récepteur passif mais se trouve placé en situation d'action, de réflexion et d'expression. Ce professeur innove, explore des terrains incertains mais créateurs ; il délègue ce qui peut l'être, sait faire accepter les étapes les plus difficiles de sa démarche, met en place des processus d'apprentissage qui aident les étudiants à donner le meilleur d'eux-mêmes au service de leurs intérêts et de ceux du groupe. La pédagogie aussi se construit comme une forme d'interaction négociée (Lempereur 2003c).

À travers ces différentes figures professionnelles se dessine *une nouvelle forme de leadership responsable,* qui définit un *savoir-faire,* mais aussi un *savoir être personnel et collectif.* Au-delà des compétences techniques traditionnelles, liées à leurs fonctions (production, logistique, finances, etc.), les dirigeants négociateurs se concentrent sur des qualités humaines essentielles à la mise en place de partenariats durables et à la gestion d'équipe. Ces qualités se fortifient par des techniques précises qui entretiennent de bonnes habitudes, cette *seconde nature* susceptible de définir un rapport renouvelé à soi et à l'autre, au bénéfice d'un corps social moins hiérarchisé et mieux intégré.

- *Les nouvelles techniques* – que ce livre tente d'approfondir – préconisent l'utilisation d'une méthode de résolution conjointe des problèmes, en situation de contrat ou de conflit. Durant ce processus, les participants à une négociation recherchent les motivations des diverses parties pour construire des solutions d'avantages mutuels. Ils utilisent des critères de justification pour trancher les nœuds gordiens. Ils associent chacun au processus, recherchant les alliances les plus larges possibles avec les personnes concernées par un projet, y compris les supérieurs ou subordonnés hiérarchiques. Ils sont attentifs à une gestion efficace de l'échange d'informations et du

mandat de chacun. Ils s'attachent à une écoute de tous, y compris – et surtout – de ceux qui les considèrent comme des adversaires ou qu'ils considèrent tels. Enfin, ils ne formalisent un accord qu'après avoir imaginé différents scénarios possibles et avoir privilégié les plus créateurs de valeurs.

- Au-delà des techniques, c'est *une nouvelle façon de vivre le leadership* qui émerge. Parmi les qualités marquantes, appelées à gagner en importance dans tous les contextes professionnels, figurent l'exemplarité d'un esprit constructif ; la coopération, la démarche intégrative et la créativité dans l'imagination d'expédients ; la souplesse sur la forme et la fermeté sur le fond ; l'humilité et le sens du service ; l'intelligence relationnelle et émotionnelle vis-à-vis de tous ; la recherche incessante de confiance ; l'empathie et l'affirmation de soi ; la prise de distance et la mise en perspective ; le calme dans la recherche de légitimité ; le partage du pouvoir pour l'exercer plus efficacement, dans une démarche large de consultation ; une transparence accrue ; l'acceptation du rôle de facilitateur dans la prise de décision ; la recherche du consensus le plus large ; le respect de la parole donnée, la fiabilité et la responsabilité dans l'exécution.
- Enfin, la combinaison de ces techniques et de cette façon de les vivre atteindra pleinement son potentiel si elle vise à établir *un meilleur équilibre au sein de la société.* Des changements véritables sont rendus possibles par une évolution négociée, plutôt que par des révolutions radicales imposées. L'idée – plus que jamais nécessaire – est de réconcilier la société avec ses élites et les élites avec la société ; de suggérer les moyens de construire ensemble une conception mature de la société ; de rechercher un dialogue plus large et plus fructueux entre le gouvernement et les citoyens, entre le gouvernement et le monde des affaires, entre responsables économiques et syndicaux, entre professions (ingénieurs et managers), entre professeurs et étudiants ; en somme, d'élargir l'assise sociale démocratique.

Le bon responsable est donc un bon négociateur. Il est celui qui réussit à conclure de « *new deals* » ; à monter et faire valider des projets

novateurs ; à gérer et résoudre les conflits ; à augmenter les ressources de l'organisation pour laquelle il agit, à diminuer ses coûts, améliorer son image en externe et son climat en interne. Ce bon négociateur est indispensable aux organisations d'aujourd'hui et plus largement à l'évolution de nos sociétés. Mais ce bon négociateur n'est guère de génération spontanée : il s'est peu à peu formé.

On naît rarement bon négociateur, mais on peut le devenir

La négociation s'apprend. La négociation n'est ni un savoir-faire inné, ni une science apprise par cœur ; c'est un ensemble de méthodes éclairées par plusieurs disciplines académiques (la philosophie, l'histoire, la science politique, la sociologie des organisations, la stratégie, la théorie économique des jeux, le management, la psychologie) et vérifiées par l'expérience.

L'apprentissage de la négociation se fait donc à *deux sources* : l'expérience pratique, bien sûr, car c'est en forgeant que l'on devient forgeron ; *et* la connaissance de méthodes éprouvées de négociation, qui s'acquièrent à travers la lecture d'ouvrages ou en séminaire de formation.

Sur ce point, permettez-nous de partager avec vous notre expérience de chercheurs, de formateurs et d'intervenants de terrain. Ensemble ou séparément, avec nos équipes, durant les quinze dernières années, nous avons enseigné la négociation à des dizaines de milliers de responsables d'organisations, entreprises et administrations, ou de futurs cadres en formation dans de grandes écoles comme l'ESSEC, l'ENA, l'INET, l'École nationale des Ponts et Chaussées, l'École Centrale de Paris, l'Université de Harvard, l'Université de Mannheim, ou d'autres institutions encore. Nous avons enseigné en France, mais aussi à l'étranger, sur cinq continents et dans une cinquantaine de pays. Chacun de ces séminaires de formation est l'occasion de partager les expériences des participants en matière de négociation, d'éprouver les

différentes approches et d'identifier, parmi les théories disponibles, les plus pertinentes. Les idées et les méthodes présentées dans ce livre y figurent d'abord parce que nos participants successifs les ont testées et les ont trouvées utiles.

Nous avons écrit un livre qui se veut le compagnon du négociateur au quotidien, quel que soit son contexte, l'outil d'un professionnel, qui donne les principales clefs de la négociation. D'où l'idée d'une *Méthode de négociation*, un livre maniable, opérationnel, s'efforçant d'être précis tout en restant généraliste, pratique sans être simpliste, dense sans être obscur. Cette seconde édition conserve cet esprit, tout en soulignant mieux encore l'essentiel, en intégrant de nouveaux exemples. Outre les références aux ouvrages universitaires, notre méthode condense des expériences multiples. Tout en maîtrisant les apports majeurs, sur la période récente, des théories anglo-saxonnes, elle s'inscrit dans une pensée française et européenne de la négociation, notamment en empruntant à des textes classiques rédigés aux XVII^e^ et XVIII^e^ siècles par des praticiens de la négociation (Hotman de Villiers 1603, Callières 1716, Pecquet 1737, *cf*. Lempereur et Colson 2008).

Ce livre s'adresse à tous, parce que la négociation concerne chacun de nous. Cette *Méthode* ne traite pas de types particuliers de négociations – sociale, d'achats, d'affaires, diplomatique, etc. – mais de *la négociation en général.* D'un type de négociation à l'autre, les invariants l'emportent de beaucoup sur les spécificités. Que l'on mène une négociation commerciale entre deux entreprises ou une négociation relative à l'aménagement d'une commune, entre la mairie et une association de riverains, que l'on s'attelle à une dispute entre voisins ou à un différend entre deux époux divorcés, la grille de préparation sera la même (chapitre 2) ; la tension entre l'élargissement du gâteau et son partage se retrouvera (chapitre 4) ; les problèmes de communication rencontrés se ressembleront (chapitre 5).

Toute générale qu'elle soit, notre approche se veut *opérationnelle*. Cette *Méthode* soulève des problèmes concrets et propose des solutions qui le sont tout autant. Elle relie les théories au vécu. Elle condense les principaux enseignements *pratiques* proposés par les théories de la

négociation depuis trois décennies et par les formulations des praticiens depuis quatre siècles. Elle y ajoute les fruits de l'expérience et de l'enseignement de la négociation. Elle présente de nombreux exemples qui illustrent les concepts évoqués.

L'approche est opérationnelle mais elle soulève des questions complexes : la relation à l'autre, le rapport au risque, la gestion du temps. Ces sujets ne supportent pas la caricature. Il revient au lecteur, par lui-même, d'adapter son approche en fonction de ses négociations particulières, mais aussi par rapport à son style et à ses défis propres. Il n'y a pas *une* théorie de la négociation, mais des concepts issus de théories multiples qui aident chacun à *se bâtir une théorie personnelle*.

Dans cet esprit, ce livre est organisé en huit chapitres selon un même fil directeur : l'essentiel doit venir *avant* l'évident.

UNE MÉTHODE POUR DISTINGUER, EN NÉGOCIATION, L'AVANT DE L'APRÈS

En négociation, il faut savoir distinguer l'avant de l'après : ce qui doit être traité ou considéré *d'abord*, au préalable, avant de laisser place à la suite. *L'essentiel* doit précéder *l'évident,* alors même que l'habitude ou l'instinct nous invitent souvent à l'inverse. Cette distinction duale nous semble la mieux à même de guider, en toute situation, le négociateur vers le succès. En d'autres mots, il s'agit de ne pas mettre la charrue avant les bœufs. Encore faut-il savoir ce que recouvrent, en négociation, charrue et bœufs. Cette distinction, épine dorsale de l'ouvrage, occupera le chapitre 3, qui sera précédé de deux chapitres d'exposition.

Le **chapitre 1** montre pourquoi il est important, avant même de négocier, de *se questionner* pour remettre en cause son approche instinctive de

la négociation. Dix comportements spontanés du négociateur y seront évoqués. Inefficients voire contre-productifs, ils constituent autant d'écueils à reconnaître pour les maîtriser ou s'en débarrasser. C'est le préalable du doute, permettant de s'engager de manière décisive dans la méthode. La suite de l'ouvrage propose des comportements de rechange.

L'étape suivante consiste, toujours *avant* la négociation comme telle, à *se préparer* **(chapitre 2)**. Négocier, c'est anticiper d'abord et procéder ensuite. La négociation non préparée est l'invitation à l'échec. C'est se mêler de compétition sans entraînement, de création sans méditation. Ce livre, par lui-même, constitue déjà un outil de préparation. Nous examinerons comment s'organise cette préparation, en amont de toute négociation, à travers trois questions clefs : *Qui* négocie ? (Les personnes) De *quoi* négocie-t-on ? (Les problèmes) *Comment* négocie-t-on ? (Le processus). Ce chapitre expose dix atouts essentiels et introduit bon nombre de concepts utilisés dans le reste du livre.

Le cœur de la *Méthode* se trouve au **chapitre 3**, qui distingue *l'essentiel de l'évident* dans le processus de négociation. Ce qui est *évident*, c'est qu'il faut traiter des problèmes de fond, présenter ses motivations, avancer des solutions qui nous conviennent, s'approprier une bonne part du gâteau et enfin tenter de conclure un accord. Ce qui est *essentiel* toutefois *avant* d'en arriver là, c'est qu'il faut se préoccuper des personnes et du processus, bien écouter pour mieux comprendre les intérêts de l'autre, mais aussi pour promouvoir les siens propres, envisager différentes options qui agrandissent le gâteau, et ne conclure qu'en application de son mandat, après évaluation de la qualité de l'accord potentiel et formalisation de son contenu.

Un problème typique de processus en négociation consiste à tirer la couverture à soi, à s'approprier la part du lion, à partager le gâteau tel qu'il est, en rognant si possible sur le morceau de l'autre, comme si tout ce qui est bon pour l'autre est mauvais pour soi et inversement. Mais *avant* de répartir quoi que ce soit, encore faut-il mitonner le gâteau ensemble, c'est-à-dire se soucier au préalable de la Création de valeur : voir création de valeur commune. Le **chapitre 4** explique

pourquoi il faut veiller à produire ensemble cette valeur *avant* de songer à la redistribuer. Il présente les clefs pour maîtriser cet enchaînement, en sachant échanger l'information et contrer les tactiques d'appropriation les plus courantes.

Pour instaurer, au cœur de la négociation, une communication efficace, le négociateur devra jouer de deux compétences indispensables : l'écoute *avant* la parole. C'est le sujet du **chapitre 5**. La parole fascine souvent le négociateur instinctif ; il l'intronise outil premier de la persuasion, mais il n'est d'adhésion de l'autre à soi que par le passage préalable d'une compréhension de l'autre par soi. Nous écoutons et nous parlons tous, mais savons-nous bien écouter, bien parler ?

L'intelligence rationnelle au sens restreint, qui joue un rôle dans la gestion des problèmes, dans la séquence précédente de production et de répartition de valeur, doit s'accompagner d'une intelligence relationnelle définissant une rationalité au sens plus large, préoccupée des personnes, seule à même de maîtriser les situations de négociations les plus tendues. Nous aborderons ici la capacité à gérer les tensions émotionnelles qui sont monnaies courantes en négociation. La clef du succès est de savoir les apaiser *avant* de traiter du fond. Le **chapitre 6** expose les principaux comportements vécus comme agressifs en négociation, les sentiments qu'ils provoquent chez l'interlocuteur agressé et les différents modes de réponse.

Le **chapitre 7** évoque trois contextes dans lesquels la négociation devient plus complexe encore : lorsque la négociation met en action des intermédiaires agissant dans le cadre d'un mandat, lorsque plusieurs parties sont en présence et que se pose la question des alliances et, enfin, lorsque des différences culturelles s'interposent entre les négociateurs. Pour ces négociations multiniveaux, multilatérales ou interculturelles, en vue de s'acheminer vers un accord satisfaisant, il faut plus que jamais approfondir la méthode, se questionner avant de juger ou de préjuger, mobiliser en priorité l'ensemble des techniques exposées jusqu'ici, avant de recourir à d'autres plus spécifiques. La multiplication des parties et des cultures rend la négociation instinctive, fondée sur des hypothèses non vérifiées, encore plus aléatoire. Il faut s'y garder

davantage des écueils énoncés au premier chapitre, se préparer au mieux, anticiper et mettre en œuvre une séquence souvent plus complexe, en résolvant en cours de route les difficultés tant de communication et de relation que de gestion du fond.

Le **dernier chapitre** traite en toute logique de la dernière étape *avant* la fin de la négociation : *la formalisation de l'accord s'il en est un*. Cette étape dépend de toutes les précédentes ; elle souligne l'unité de la négociation, au-delà de toutes ses facettes qui forment les différents chapitres de la *Méthode*. Plus d'une négociation échoue par manque d'attention à cette étape. Aussi bien une réunion parmi d'autres qu'une ultime rencontre requièrent une grande clarté sur les engagements pris. Trop souvent, dans l'allégresse d'une bonne atmosphère et de l'avènement de solutions qui semblent convenir à tous, se manifeste la hâte de conclure, alors qu'il faudrait soigner cette clôture, dégager un plan d'action où le rôle et les responsabilités de chacun sont définis, voire un contrat en bonne et due forme où les droits et obligations sont rédigés avec la plus grande précision dans le cadre du mandat. Il faut bien emballer le tout, avant de conclure.

Bonne lecture et, nous l'espérons, bonnes négociations.

CHAPITRE 1

Se questionner avant de négocier

Ou comment dépasser une approche instinctive de la négociation

Il ne vient généralement à l'esprit de personne de conduire une voiture sans passer par un apprentissage. Ni de cuisiner des plats un peu sophistiqués sans ouvrir un livre de cuisine. Ni d'entreprendre un voyage dans un pays lointain sans consulter un guide, prendre contact avec des personnes qui reviennent de ce pays, voire s'initier à la langue du cru. Par contraste, tout le monde ou presque négocie sans avoir jamais suivi de cours de négociation, ni lu de livre sur le sujet, ni songé à prendre conseil auprès de négociateurs avertis. De même, nous vivons au quotidien de nombreux conflits, tentons de les résoudre, sans avoir le plus souvent la moindre idée sur la manière dont les conflits naissent ou s'apaisent, sans reconnaître la nécessité du *questionnement comme fondement* essentiel de notre démarche (Lempereur 1990b, 1995, 2006, 2009a).

La négociation est donc une pratique instinctive par excellence. Chacun négocie spontanément à sa guise, en fonction de ce qu'il s'imagine comme la meilleure façon et qu'il croit souvent la seule. Négocier est une des activités humaines dans laquelle l'instinct

exerce le plus grand empire, avec des effets désastreux. Des années d'observation et d'enseignement permettent d'isoler, parmi ces pratiques instinctives, les plus dommageables (Lempereur 2001a). Sans en dresser une liste exhaustive, rappelons certaines de leurs conséquences négatives. Ces comportements dictés par l'habitude sont à l'origine de tensions dans les relations interpersonnelles ; de l'accroissement des coûts d'une transaction ; d'un blocage de la dynamique de négociation ; du gaspillage de sources de valeur ; de l'échec de projets ; de la mise en péril de la réputation personnelle des négociateurs et de leurs opérations futures ; de l'escalade des conflits ; de la signature d'accords qui ne sauraient être ratifiés et encore moins mis en œuvre ; d'une perte de temps généralisée. La liste pourrait s'allonger. L'essentiel est ici de découvrir ce qui, dans l'approche instinctive de la négociation, provoque ces dégâts. À cet effet, il revient à chacun d'examiner ses pratiques instinctives, de les questionner et, s'il le faut, d'en changer.

C'est pourquoi le préalable, avant la négociation, est le doute. Il faut s'interroger sur ses façons de négocier, pour prendre de la distance, pour évoluer. Ces comportements instinctifs, qui se sont transformés, à force de répétition, en axiomes incontestés, doivent repasser dans le champ du libre examen, pour déboucher ensuite sur des pratiques averties, informées, renouvelées. Douter, au fond, à la manière de Descartes dans le *Discours de la méthode*, « pour déraciner de [son] esprit toutes les erreurs qui s'y étaient pu glisser auparavant » (1637) et jeter de solides fondations : voilà le point de départ d'une méthode personnelle de négociation.

C'est à ce doute constructif qu'invite ce chapitre premier. Pour nous aider à identifier ce négociateur instinctif qui sommeille en soi, nous présentons dix pratiques instinctives qui constituent autant d'écueils. Parcourir cette liste n'a de sens que si chacun y traque, avec lucidité, ses propres réflexes de négociation. À dessein, les pistes de réponses ou les comportements de rechange ne sont ici qu'esquissés : ils seront approfondis dans les chapitres ultérieurs.

PAS DE CERCLE D'APPRENTISSAGE

C'est le premier des écueils et il contribue à tous ceux qui suivent. Une attitude spontanée très répandue consiste, au lendemain d'une négociation, à tourner la page pour penser à autre chose, surtout si la négociation en question fut pénible, ou son résultat infructueux. C'est humain : nul n'aime s'appesantir sur un échec. Le même constat vaut lorsque la négociation s'est bien déroulée et se solde par un succès. À quoi bon, alors, réfléchir à ce qui s'est passé, puisque tout s'est *bien* passé ? On a su bien faire ; on semble maîtriser le procédé et l'on saura bien le reproduire demain.

Cette attitude provient d'un préjugé trompeur : la négociation ne s'apprendrait que par l'expérience, qui en définirait l'alpha et l'oméga. Certes, pour progresser, l'expérience est irremplaçable – mais à une condition : qu'elle soit analysée enfin d'en tirer les leçons. On oublie sinon ses atouts ou l'on répète les mêmes erreurs. On peut agir tout le temps de la même façon et ce, toujours aussi mal, à l'instar du musicien qui bute sans cesse sur la même fausse note dans l'exécution d'un morceau.

Les sportifs de haut niveau l'ont bien compris. Après chaque compétition, ils visionnent, commentent et passent au ralenti l'enregistrement vidéo de la rencontre. Quelquefois, même les entraînements sont filmés, afin que les athlètes analysent, avec le recul, leurs gestes, leur technique et leur tactique, avant le grand moment. Ils en tirent des informations de deux ordres : d'une part leurs points forts, sur lesquels ils capitalisent lors de la prochaine rencontre ; d'autre part leurs défis, les points à renforcer, sur lesquels ils travailleront d'ici la compétition. Le même phénomène de retour sur expérience vaut pour les pilotes de chasse qui « debriefent » leur dernière mission en prévision de la prochaine, en vue d'améliorer chaque fois leurs performances. Le négociateur doit s'inspirer de cette bonne habitude.

Tirer les leçons d'une expérience de négociation est une tâche à part entière. Entre deux négociations, le négociateur doit organiser un cycle d'apprentissage. À cet effet, après chaque négociation, pourquoi ne pas prendre le temps de réfléchir aux questions suivantes ?

1. Qu'ai-je appris sur la négociation en général ?
2. Qu'ai-je appris sur moi-même en tant que négociateur ?
3. Que referais-je de la même manière et pourquoi ? (Autrement dit : quels sont mes points forts, sur lesquels je vais capitaliser ?)
4. Que referais-je différemment, pourquoi et comment ? (Autrement dit : quels sont mes défis, mes points susceptibles d'amélioration, sur lesquels je dois travailler ?)
5. Quels sont mes objectifs d'évolution personnelle pour la prochaine négociation ?

Vos réponses à ces questions gagnent à s'inscrire dans un document que vous pourrez mettre à jour au fur et à mesure de vos négociations, comme un journal de bord. Vous serez ainsi mieux armé(e) pour préparer puis conduire la négociation suivante, laquelle sera à nouveau suivie de ce temps de réflexion, et ainsi de suite. Vos négociations successives seront mises en perspective et les enseignements acquis serviront lors de telle autre.

D'autres actions, dont voici des exemples, enrichiront ce cercle vertueux d'apprentissage.

- Observer des négociations réelles dont vous êtes le témoin direct. On peut tirer profit de l'examen de la conduite des autres – y compris d'une erreur –, toujours à condition de l'analyser, de la passer au crible d'une critique à la fois positive – qui relève les pratiques exemplaires – et négative – qui décèle les pratiques peu convaincantes.
- Décortiquer des négociations dont vous prenez connaissance à travers les médias. De bonnes pratiques apparaissent, qu'il faut s'efforcer de s'approprier ; *a contrario*, vous rechercherez des pistes inexplorées ou des stratégies différentes qui auraient pu déboucher sur de meilleurs résultats. Il nous arrive même d'emprunter les

chemins de la fiction et de regarder un film en dénichant les scènes de négociation. Par exemple, *Le Colonel Chabert*, film d'Yves Angelo (1993), adapté du roman de Balzac publié en 1832 sous le titre *La Transaction*, contient de nombreuses scènes utiles pour l'approfondissement de la négociation.

- Lire des ouvrages et des articles consacrés à la négociation, avec toujours à l'esprit cette volonté d'affiner votre propre méthode. Publiée deux fois par an, la revue francophone *Négociations* propose des articles de fond ainsi que des notes de lecture sur les livres récents.
- Aborder constamment des situations professionnelles ou personnelles sous l'angle de la négociation, pour vous rendre plus familiers les outils présentés dans ce livre.

Cet échange constant entre expérience et analyse permet au négociateur d'affiner sa propre démarche, de chasser les réflexes improductifs et d'adopter d'autres méthodes plus performantes. Ainsi le négociateur se rapproche peu à peu de l'idéal décrit par Henri Bergson à la suite de Périclès : « Agir en homme de pensée, et penser en homme d'action ».

POSITIONNALISME

Le positionnalisme constitue un deuxième écueil très répandu (Lempereur 2003b). Pour nombre de négociateurs, le meilleur *modus operandi* pour défendre leur cause est d'établir une position de départ et d'exiger que l'autre s'y soumette, souvent avec des arguments du style : « *c'est à prendre ou à laisser* », « *ce n'est pas négociable* ». Le négociateur campe sur cette position le plus longtemps possible et espère que l'autre partie s'épuisera puis cédera. Le résultat obtenu est rarement celui escompté. Il est en général l'un des suivants, ou une combinaison de plusieurs d'entre eux :

- les deux parties subissent des coûts croissants à mesure que la négociation s'enlise ;

- les parties consacrent une quantité croissante de ressources à défendre leur position, au détriment d'autres projets ;
- la relation entre les deux parties se détériore ;
- l'autre partie quitte la table et s'en va négocier ailleurs ; l'une des deux parties cède mais évitera, à l'avenir, de traiter avec l'autre ;
- l'une des deux parties cède mais avec le sentiment de « perdre la face » – ce qu'elle s'efforcera de faire payer à l'autre à plus ou moins long terme. Etc.

Au mieux, le positionnalisme transforme la négociation en un marchandage où chacun prend comme point de départ une position extrême, la maintient le plus longtemps possible, n'accepte d'en démordre que lorsque l'épuisement l'y contraint, mais ne s'en éloigne que peu à peu, minimisant chaque mouvement vécu comme autant de concessions qui menacent de lui nuire. L'efficience de cette approche reste limitée.

L'écueil du positionnalisme peut être évité en négociant sur les intérêts (Fisher et Ury 1981) ou, mieux encore, sur les motivations profondes du négociateur. Le deuxième chapitre approfondira cette notion. Voici deux exemples illustrant la différence entre le positionnalisme et la négociation sur la base des motivations.

L'arbuste de Madagascar

Le gouvernement malgache reçoit un jour la visite du représentant d'un laboratoire pharmaceutique suisse. L'envoyé explique que son entreprise s'apprête à lancer la production industrielle d'un nouveau médicament fabriqué à partir d'un arbuste rare, lequel ne pousse qu'à Madagascar. L'entreprise suisse propose d'investir et de créer des emplois, à condition d'obtenir l'exclusivité des parcelles sur lesquelles pousse l'arbuste. Les discussions débutent, lorsque le représentant d'une multinationale américaine, qui fabrique des produits de beauté, demande lui aussi audience au gouvernement malgache. Son entreprise s'apprête à lancer une nouvelle gamme de cosmétiques, fabriqués à partir… du même arbuste. L'Américain dépose une offre similaire avec

la même condition : pouvoir utiliser 100 % des parcelles disponibles. Ne sachant à qui donner l'exclusivité, et ne voulant froisser ni la première puissance mondiale ni un important bailleur d'aide au développement, le gouvernement malgache propose aux deux représentants de se rencontrer et de négocier un accord. Mais dans un bel élan de positionnalisme, les deux entreprises continuent d'exiger la pleine utilisation de 100 % des parcelles disponibles, avec un argument imparable : le lancement des deux produits ne sera rentable qu'avec un niveau suffisant de production, lequel exclut le partage des terres. Il est hélas impossible d'augmenter à court terme la quantité d'arbustes disponibles, qui poussent très lentement. Pour surmonter l'impasse, un système d'enchères est envisagé. Au même moment, la négociation s'arrache enfin de l'ornière. On passe des positions aux *motivations*. À la question de savoir comment chacun utiliserait cet arbuste, on découvre que la mise au point des médicaments et des produits cosmétiques requiert certes des molécules actives contenues dans ce même arbre, mais des molécules différentes. Au-delà de la position à laquelle chacun s'accrochait (« *Nous voulons tous ces arbres* »), la véritable motivation en creusant bien se résumait à disposer de molécules particulières, qui par chance se trouvaient sur deux parties distinctes de l'arbre : les feuilles pour l'une, les racines pour l'autre. Le réflexe positionnel de départ n'avait pas facilité le dévoilement du nom des molécules utiles ; en revanche, une connaissance plus fine des motivations permit aux Suisses et aux Américains de chacun lancer leur produit, les Malgaches recevant le double de l'investissement initial.

Les pénalités de retard avec le partenaire japonais

La filiale d'une grande entreprise française de haute technologie était sous-traitante d'un partenaire japonais. Comme c'est parfois le cas dans ce secteur industriel, les Français étaient en retard pour fournir aux Japonais un système technologique, lequel était indispensable pour livrer leur client final – un pays du Golfe. Lors de la négociation, l'incompatibilité semblait totale entre les Japonais répétant : *« Vous êtes responsables, vous allez payer »*, et les Français qui ne pouvaient pas

payer – à moins de mettre en faillite leur filiale – les compensations financières prévues au contrat en cas de retard. En rester à cette incompatibilité – payer le montant prévu ou ne pas le payer – promettait l'échec. Mais, en écoutant et en posant des questions, il a été possible de comprendre les *motivations* profondes des Japonais. En fait, ils ne pouvaient accepter que *leur réputation* paye le prix du retard des Français. Ils ne voulaient pas « perdre la face » devant leur client du Golfe. C'était aux Français de « payer », en terme de réputation, la honte du retard. Dès lors, il y avait deux variables à la négociation : le montant de la compensation – qui fut très réduit pour les Français – et le prix à payer en terme de réputation – tout étant organisé pour que les Français soient clairement identifiés comme responsables du retard, ce à quoi les Français étaient habitués !

Inspirateur de 1830 à 1865 de la politique étrangère de la Grande-Bretagne, alors première puissance mondiale, Palmerston avait coutume de dire : « L'Angleterre n'a ni amis éternels, ni ennemis éternels, elle a des intérêts éternels ». Façon de dire que les *intérêts* clés de son pays (sa sécurité, son rayonnement, sa prospérité) étaient beaucoup plus importants que sa *position* du moment (c'est-à-dire l'alliance avec telle ou telle puissance contre telle autre).

Dans les négociations diplomatiques, trop souvent apparaît une confusion entre les *intérêts* et la *position* d'un pays. En croyant servir les premiers, l'on s'efforce de déterminer la seconde et ensuite de s'y tenir *mordicus*. De fait, par cet entêtement, loin de servir les intérêts de ce pays, on risque de les desservir, parce que d'autres États sont prompts à voir là une forme d'arrogance voulant imposer sa position à l'autre, une attitude fermée qui empêche d'imaginer d'autres solutions possibles, dont certaines seraient tout aussi susceptibles de satisfaire les intérêts du pays. En 1996, Michel Barnier, alors ministre des Affaires européennes, à qui l'on avait demandé comment la France réagissait quand sa position était attaquée à Bruxelles par les autres États membres de l'Union, répondit que le représentant de la France expliquait quels intérêts avaient prévalu à l'élaboration de cette position. Et ensuite ? Souvent les autres pays reconnaissaient la légitimité

de ces intérêts et une vraie négociation s'engageait pour que la France et ses partenaires, à distance de leurs positions respectives, avec l'aide de la Commission, conçoivent une option intégrative qui satisfasse le large éventail d'intérêts de tous les États membres. Ainsi la « position commune » naissait de la compréhension des motivations profondes de chaque État et constituait un point d'arrivée, la conséquence d'un processus de négociation plus qu'une donnée *a priori* conçue par une seule des parties. Loin de résulter de la convergence des positions de départ, l'accord final, pour émerger, avait requis une mise à l'écart de ces positions souvent incompatibles, un dévoilement pour en découvrir les intérêts sous-jacents (Lempereur 2009b).

APPROCHE COMPÉTITIVE

Corollaire fréquent du positionnalisme sur lequel s'ouvre une négociation, l'approche compétitive est privilégiée d'ordinaire en cours de route. Je dois imposer ma position à l'autre, je dois m'imposer à l'autre. Sujet de toutes les suspicions, l'autre ne m'inspire aucune confiance. Pas question de me découvrir ; à lui de le faire en premier. Il doit montrer patte blanche et ensuite je verrai. S'il le faut, je n'hésiterai pas à lui asséner un coup de Jarnac.

Cette approche consiste pour les négociateurs à considérer toute transaction comme un jeu à somme nulle, où *in fine* on compte un vainqueur et un vaincu. Inspirée de la tradition militaire, elle envisage la négociation comme un conflit où l'on se dispute un territoire : ce que l'un gagne, l'autre le perd. L'autre est un ennemi à abattre, voire à humilier : on ne fait pas de quartier, « *les affaires sont les affaires* » et tous les coups sont permis. Tout est rapport de force, avec la nécessité d'envoyer l'autre au tapis (Lempereur 2004b). Toute forme de coopération est dénoncée comme une collusion, voire une trahison. Sans souci d'un partage équitable, il s'agit de se ruer sur le gâteau, avant même d'en avoir réuni les ingrédients.

Si cette description tient quelque peu de la caricature, elle traduit hélas l'image qui domine chez de nombreux négociateurs. En témoigne la négociation sociale en France, qui repose trop souvent sur cette préconception d'un rapport de force à créer et à maintenir entre syndicats des salariés et patronat. De chaque côté, on prétend user de tactiques compétitives en réponse aux tactiques similaires de l'autre. On y blâme l'autre pour se disculper soi-même de sa propre contribution au problème. Il est plus facile d'apparaître « irresponsable », si l'autre – tel patron, tel syndicat – est désigné comme celui qui, de la poule et de l'œuf, a initié la dynamique négative.

Loin de favoriser l'éclosion de partenariats, cette conception contribue à installer un climat délétère, multiplie les blocages, tensions et conflits. Il y a enlisement des enjeux, raidissement des acteurs et pourrissement du processus, tous éléments constitutifs d'échecs des négociations. La création de valeur y est réduite, voire absente. Les accords sont obtenus à l'arraché, avec le sentiment pour chacun d'avoir trop cédé à l'autre et de devoir se refaire sur le coup suivant.

L'écueil de l'approche compétitive peut être évité en privilégiant une approche à dominante coopérative (Dupont 1994). Les chapitres 3 à 6 illustreront cette démarche. L'établissement de la confiance, la prise en compte des intérêts de l'autre et non pas des siens seuls, le choix de l'écoute préalable, le souci d'amorcer la pompe en premier et transmettre de l'information, de prendre des engagements durables et de s'y tenir constituent autant de clefs d'une approche coopérative.

Pourquoi une approche « à dominante coopérative » et non simplement « coopérative » ? Si la négociation, par instinct et dans la réalité, comme nous venons de le rappeler, se conçoit comme démarche compétitive – « gagnant/perdant » –, elle a aussi connu un retour de balancier théorique impulsé par Walton et McKersie (1965) et par Fisher et Ury (1981), qui préconisent une approche plus complexe, avec une forte *dimension coopérative ou intégrative*. Leurs conseils visent à transformer la lutte des volontés, le rapport de force, la loi du plus fort, l'imposition d'une solution par la multiplication de tactiques manipulatrices, en une démarche équilibrée privilégiant une relation

pacifique entre partenaires, le recours à des méthodes rationnelles de recherche de solutions créatrices de valeur et à des critères de légitimité pour régler les conflits de répartition entre les protagonistes. Fisher et Ury promeuvent un engagement mutuellement satisfaisant, immortalisé par l'expression d'« accord gagnant/gagnant » *(win/win)*.

Cette théorie, dite de *négociation raisonnée,* a marqué une véritable révolution dans la manière d'approcher la négociation. Il restait toutefois à rendre compte de ses limites (Mnookin *et al.* 2000, Colson 2003) surtout pour ce qui est de la pratique, laquelle, par sa diversité et sa complexité, ne se laisse pas enfermer dans quelque théorie que ce soit. Il serait injuste de qualifier la négociation raisonnée d'idéaliste, parce que les idées qu'elle propose restent en grande partie opérationnelles, comme nous le soulignerons dans ce livre, dans la phase de préparation de la négociation notamment. Tout au plus sont-elles optimistes, en avance sur leur temps, dans la mesure où les négociateurs séduits par leurs méthodes se heurtent dans leurs pratiques quotidiennes à la réalité de rencontres avec d'autres négociateurs qui n'y ont pas été formés ou qui ne s'y rallient pas. Ils sont très souvent amenés à déchanter quand ils se rendent compte, après un séminaire de formation, que le monde n'est pas aussi rose qu'on a bien voulu le prétendre, le temps d'une convivialité passée.

Notre propre démarche intègre les apports de Fisher et Ury, mais tient compte aussi de *la littérature réaliste* qui, depuis, tente de répondre aux limitations des théories « gagnant/gagnant ». Entre autres, la question du partage du gâteau, en dépit d'une bonne volonté affichée par la négociation raisonnée, est loin de se résoudre : elle rebondit. Quelle que soit la taille du gâteau, il faut bien le diviser. Si l'on s'imagine que les tensions préalables à l'élargissement du gâteau disparaissent par le seul fait que celui-ci soit plus gros, on se trompe. Pour cette raison, notre démarche est « à dominante » coopérative : loin de nier les difficultés de la répartition du gâteau, elle s'y confronte. Nous devons maintenir les acquis du tournant « gagnant/gagnant », tout en reconnaissant au bout du compte que le résultat n'engendre pas une égalité symétrique des gains, une satisfaction absolue des motivations de tous, une absence de toute tension distributive, etc.

APPROCHE CONCESSIVE

Si la révolution de Fisher et Ury a secoué les théories et pratiques de la négociation, c'est qu'elle a tordu le cou non seulement au mythe selon lequel le meilleur négociateur se résumait à un maître de la ruse compétitive, mais aussi au mythe qui en ferait le maître du compromis. Si l'approche « gagnant/perdant » – qui aboutit souvent à un « perdant/perdant » – n'est pas souhaitable, il ressort que l'approche « donnant/donnant » *(give-and-take)* comporte elle aussi des défauts. Elle suppose que la seule manière d'éviter une lutte des volontés est d'abdiquer une partie de sa volonté au profit de l'autre. Le défaut de cette approche est encore une fois de passer à côté des opportunités – préalables – de production de valeur. Fondée sur des concessions mutuelles, cette approche du « compromis » a trouvé une traduction malheureuse dans l'interprétation de l'article 2044 de notre Code civil, où la transaction exige des concessions réciproques pour être valable[1]. Cet article – qui un jour mériterait réécriture – perd de vue que la négociation n'est pas forcément un combat où je dois me rapprocher de la position de l'autre et l'autre se rapprocher de la mienne, sur un axe unique, comme l'on ferait avec une corde tendue.

Schéma 1.1 *– La négociation selon l'approche concessive*

L'écueil de l'approche concessive s'évite en privilégiant une approche de résolution de problèmes. L'ensemble des chapitres suivants illustrera cette démarche, qui dépasse une conception simpliste de la négociation à axe unique pour adopter une approche à deux axes, où le gain de l'un n'est pas par définition acquis aux dépens de l'autre, et *vice versa*. Ainsi se dessine une approche de « *résolution*

1. Civ. 1re, 3 mai 2000 : Bull. Civ. I, n° 130.

de problèmes », qui n'est ni *conciliante* ou *accommodante* (je cède tout à l'autre), *ni combattante* (j'obtiens tout ce que je veux, l'autre rien), *ni compromettante* ou *concédante* (je cède une partie, l'autre cède une partie), *ni fuyante* (personne n'obtient rien). C'est une démarche qui permet, par la création de valeur, de se rapprocher d'une situation où les deux parties optimisent leur satisfaction autant que possible.

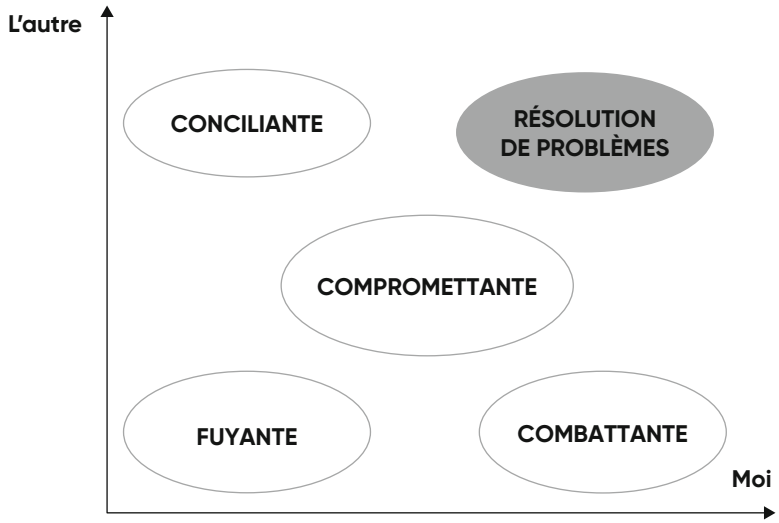


Schéma 1.2 *– La négociation selon l'approche de résolution de problèmes*

Autant le reconnaître d'emblée, il est malaisé d'atteindre cette position optimale dans le coin supérieur droit. Ce succès suppose une bonne dose de techniques appropriées et de concours de circonstances, ainsi qu'un partenaire de bonne volonté et des conditions multiples érigées par l'environnement. Mais il est possible de se distancier du compromis fondé sur les concessions et de se rapprocher de ce « nord-est », fondé sur la bonne compréhension des motivations en présence et la production de valeur grâce à des solutions imaginatives. Pour donner un avant-goût de cette approche, à distance du compromis, prenons un exemple tiré de la négociation raisonnée (Fisher & Ury 1981, 72-74).

Les accords de Camp David

Lors de la Guerre des Six Jours, en 1967, Israël s'empara du Sinaï, territoire égyptien au-delà du canal de Suez. Au cours des années suivantes, chacun campa sur ses positions. D'un côté, les Égyptiens exigeaient la restitution pure et simple du Sinaï ; de l'autre, les Israéliens refusaient de le rendre. Plusieurs plans de paix proposèrent de découper le Sinaï : les Israéliens accepteraient d'en rendre une portion, en contrepartie de quoi les Égyptiens accepteraient d'en perdre l'autre ; les plans différaient uniquement sur le découpage du Sinaï : une approche concessive prévalait, où l'on coupait la poire en deux. Mais les Égyptiens et les Israéliens refusèrent tous ces plans : c'était tout le Sinaï ou pas d'accord du tout. Aucune concession territoriale n'était envisageable. L'impasse dura onze ans, jusqu'aux accords de Camp David signés le 17 septembre 1978 par Anouar al-Sadate, le président égyptien, et Menahem Begin, le premier ministre israélien. Lors de ces négociations, le président américain Jimmy Carter redemanda aux belligérants *pourquoi* ils exigeaient le Sinaï. Les Égyptiens expliquèrent : nation multi-millénaire, l'Égypte venait juste de recouvrer sa pleine souveraineté, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Dans ce contexte nationaliste, le drapeau égyptien, symbole de *souveraineté*, devait flotter sur tout le Sinaï. Pour les Israéliens, la préoccupation de base différait : menacé par ses voisins depuis sa création, Israël percevait le Sinaï comme une zone tampon empêchant tout contact direct du territoire israélien avec des forces armées hostiles. Le Sinaï constituait un gage de *sécurité*. Que décida-t-on à Camp David ? De rendre aux Égyptiens tout le Sinaï, afin que leur intérêt (la souveraineté égyptienne) soit respecté, *et* de démilitariser le Sinaï sous contrôle international, afin que l'intérêt des Israéliens (la sécurité) soit aussi satisfait. L'accord fut trouvé sans qu'aucune partie ne concède quoi que ce soit dans la satisfaction de sa motivation majeure. Toute solution de compromis aurait gêné : la souveraineté, souvent conçue comme indivisible, ne pouvait s'accommoder d'un morcellement du territoire, tandis que la sécurité n'aurait pas été optimisée avec des troupes égyptiennes positionnées à mi-parcours dans le désert et des canons dirigés vers Israël. Trois décennies plus tard, la paix demeure entre l'Égypte et Israël.

Cet exemple montre la nécessité en négociation de résister aux solutions de facilité, mi-chèvre, mi-chou. L'approche concessive aboutit à des situations aussi peu satisfaisantes et absurdes que celle d'un repas où le champagne de l'apéritif comme le café du dessert seraient servis tous deux tièdes. Par ailleurs, l'accord de Camp David offre une illustration supplémentaire des risques du positionnalisme. La négociation sur les positions (garder/recouvrer le Sinaï) échoua, tandis que celle sur les motivations profondes (la souveraineté/la sécurité) aboutit.

CONFUSION DU FOND ET DE LA RELATION

Toute négociation réunit au moins deux *personnes* – entre lesquels se noue ou préexiste *une relation* – pour discuter d'un *problème – le fond*. Spontanément, de nombreux négociateurs mélangent le fond et la relation, confondant les questions substantielles et personnelles.

Ce travers recouvre deux attitudes opposées mais de dommage égal.

- On peut d'une part *sacrifier le fond à la relation*. Prenons l'exemple d'un cabinet de conseil. Pour sauvegarder ses relations avec ses collègues, un consultant s'efface lors des réunions au cours desquelles se décide l'allocation des missions. Plutôt que d'invoquer ses arguments (la comparaison des charges de travail déjà attribuées, les effets de synergie ou d'économie d'échelles à trouver dans le traitement des missions, l'adéquation des compétences des consultants aux caractéristiques des missions, etc.), ce consultant se range à l'avis de ses collègues, cédant sur le fond – exemple d'une position accommodante. Peu à peu le pli est pris : ses collègues lui font du chantage à la relation, sur le mode : « *Fais cela pour moi, on se connaît depuis si longtemps* » ou « *Écoute, on s'entend si bien, tu ne peux pas me refuser cette demande* ».

- On peut d'autre part *sacrifier la relation au fond*. Le négociateur instinctif, pressé d'obtenir des concessions sur le fond, malmène la relation en faisant pression sur la personne d'en face. Peu importent les accrocs, l'essentiel est de l'emporter. Le calcul n'est pas seulement inexact, il se révèle de courte vue (*cf*. écueil de la préférence pour le court terme).

Parfois les deux attitudes se cumulent et débouchent sur une tactique de négociation contre-productive et pourtant répandue : *la main de velours dans le gant de fer.* Le négociateur instinctif se montre volontiers dur et agressif avec son partenaire : en se montrant cassant, hautain ou ironique, il croit prendre l'ascendant. Puis il constate, sans forcément en comprendre l'origine, les dégâts de son attitude sur la négociation. Réalisant (un peu tard) le risque qu'il prend, il compense, et se fait concessif sur le fond : il cède, mais tient, par souci de cohérence, à s'y résoudre avec dédain…

Lorsque la négociation traite d'un conflit, la confusion du fond et de la relation est encore plus fréquente. Le négociateur instinctif oublie qu'il doit résoudre un problème *avec* la personne d'en face, et préfère s'attaquer à la personne elle-même parce qu'il la confond avec le problème, l'érige en problème. Le chapitre 6 présentera d'autres approches pour gérer les tensions émotionnelles dans ce type de négociation.

L'écueil de la confusion du fond et de la relation peut être évité en privilégiant la souplesse relationnelle et la fermeté sur le fond. Il s'agit bien de consacrer la main de fer dans le gant de velours.

Un parent et son enfant

Un enfant vient de bousculer un de ses compagnons de jeu. Son père commence par le prendre à part, lui demande de s'asseoir et engage une bonne discussion, lui rappelle qu'il l'aime, qu'il ne lui en veut pas à lui personnellement, mais qu'il souhaite l'entretenir de sa conduite du moment. Une fois ce préalable qui n'est pas de pure forme accompli sur le plan relationnel, il traitera du fond de

la question, à savoir le fait d'avoir poussé un copain. Il lui demandera de s'expliquer, lui fera mesurer l'impact sur l'autre de ce geste inapproprié, rappellera la nécessité de ne pas brusquer les autres, et qui sait ?, l'enfant admettra sans trop broncher son exclusion temporaire du jeu et réfléchira à son comportement. Il se distingue donc la relation d'une part, avec le respect des formes, et, d'autre part, le fond, avec la gestion des faits, le respect des principes et la recherche d'un accord.

PRÉFÉRENCE POUR LE COURT TERME

Le sixième écueil trahit une préférence pour le court terme au détriment du long terme. *Le négociateur ne doit jamais insulter l'avenir*. Et, pour cela, toujours considérer que deux personnes, sur notre petite planète, se rencontrent au moins deux fois dans leur vie. Pour s'en convaincre, considérons l'histoire suivante, qui illustre du même coup l'écueil précédent de la confusion du fond et de la relation.

L'appartement du diplomate

Un jeune diplomate canadien est affecté à Paris. L'ambassade du Canada lui propose de louer un appartement auprès d'un diplomate français, lequel vient justement d'être affecté en poste à l'étranger. Contre le paiement d'un loyer honnête, il emménage dans le bel appartement. Il doit verser au préalable une caution représentant deux mois de loyer. Trois ans passent, puis le jeune diplomate doit repartir au Canada. Sachant pertinemment qu'il a pris grand soin de l'appartement, il hésite à perdre du temps dans un nouvel état des lieux et rechigne à attendre le retour de son chèque de caution. Il serait tellement plus simple de ne pas payer les deux derniers mois de

loyer et de laisser le propriétaire, en contrepartie, encaisser le chèque de caution. Puis il se ravise, paye ses loyers, fait l'état des lieux, attend quatre mois le retour de son chèque de caution. Vingt-cinq ans plus tard, notre diplomate a gravi les échelons : il vient d'être nommé ambassadeur du Canada en Israël. Débarquant à Tel Aviv, il entreprend la traditionnelle tournée de ses collègues ambassadeurs. Et qui retrouve-t-il, en la personne de l'ambassadeur de France en Israël ? Son ancien bailleur…

L'écueil de l'approche à court terme peut être évité en conduisant toujours la négociation comme si elle ne devait jamais finir. Il faut se garder d'enfermer la négociation dans un horizon temporel court et considérer qu'elle ne se termine pas à l'issue de l'échange, même si elle semble sans aucun enjeu à venir. Il y a des chances de revoir ce négociateur avec qui l'on discute, ou du moins une personne qu'il connaît et à qui il aura parlé de vous. Cette perspective suffit pour recommander la prudence et pour ne pas mettre en péril sa réputation. Le négociateur gagne à garder à l'esprit le mot de Louis Aragon : « Souviens-toi de l'avenir ». Pour sa part, le Général de Gaulle insistait dans ses *Mémoires* : « L'avenir dure longtemps. Tout peut un jour arriver ». Dans un autre style, Woody Allen remarquait : « L'ennui avec l'avenir, c'est que nous sommes condamnés à y vivre ». C'est le cas, en particulier, du négociateur, amené à subir sur le long terme les conséquences de ses choix malheureux de court terme.

Comme le rappelle Callières (1716), diplomate chevronné de Louis XIV et un des pionniers des théories de la négociation (Lempereur 2002) :

> « Quand bien même la fourberie ne serait pas aussi méprisable qu'elle l'est à tout esprit bien fait, un négociateur doit considérer qu'il aura plus d'une affaire à traiter dans le cours de sa vie, qu'il est de son intérêt d'établir sa réputation et qu'il doit la regarder comme un bien réel, puisqu'elle lui facilite dans la suite le succès de ses autres négociations. »

Les « coups », même les meilleurs, qui émanent de négociateurs à tendance compétitive, finissent par se retourner contre ceux qui les manigancent.

UNICITÉ DE SOLUTION

Même si l'on se montre ouvert en début de négociation, puis soucieux de soigner la relation et d'éviter le positionnalisme, on n'en reste pas moins tenté de considérer *qu'il n'y a qu'une seule solution* possible pour résoudre le problème auquel on est confronté – sous-entendu la nôtre. De fait, il en existe certainement d'autres. Encore faut-il privilégier une approche qui rende possible leur découverte et considérer les difficultés plus comme des opportunités que comme des obstacles. Il faut créer un esprit d'ouverture et un climat de confiance. Des méthodes pertinentes, dont le remue-méninges, facilitent l'éclosion d'un grand nombre de solutions imaginables[2]. Le pluralisme des solutions possibles est la meilleure voie pour révéler la meilleure d'entre elles.

L'écueil d'unicité de la solution peut être évité en se fixant comme règle de multiplier les solutions possibles pour résoudre les questions qui se posent. En cours de route, avec l'autre protagoniste, il faut maintenir une démarche de franche découverte en commun pour éviter de retomber dans le positionnalisme et donc le blocage de la négociation. Mieux vaut se montrer « ferme, mais non fermé » : ferme sur ses motivations, mais non fermé par rapport à des solutions nouvelles, non imaginées auparavant, qui pourraient convenir mieux. Le pire pour un négociateur est de s'enfermer dans ses certitudes, d'avoir l'assurance qu'il n'y a pas de meilleur accord possible que celui qu'il imagine ou que le premier accord venu. Il faut se garder de toute clôture prématurée. Le but du négociateur n'est pas d'obtenir *un* accord : il est d'identifier *le meilleur* accord parmi la palette de solutions possibles.

2. Plusieurs techniques complémentaires de créativité sont présentées au chapitre 7 de *Méthode de médiation* (Lempereur, Salzer et Colson 2008).

ARBITRAIRE DES SOLUTIONS

Accompagnant souvent l'écueil précédent, un autre réflexe instinctif du négociateur, une fois qu'il est persuadé d'avoir raison, est de foncer et de refuser toute perte de temps en explications jugées vaines. Ce danger est d'autant plus grand que l'on dispose d'une once de pouvoir permettant de se passer de l'assentiment d'autrui hors négociation, par exemple en usant de l'autorité hiérarchique. Quand je suis le patron ou que je dispose d'une forte majorité dans une assemblée, la tentation pousse au passage en force pour obtenir une décision rapide, au risque de l'abus de pouvoir et de l'accusation d'arbitraire. Disposer d'un rapport de force favorable ne dispense pas de rendre compte de la rationalité et de la légitimité de sa démarche. Au contraire, plus on dispose de pouvoir, plus les autres risquent de nous suspecter d'arbitraire et plus il faut donc s'imposer un devoir de justification.

Parfois, sans même bénéficier d'un rapport de force favorable, un négociateur se dispense d'explications sur les motivations ou les raisons qui l'animent, car il les suppose connues de l'autre. Il sied toutefois d'écarter la présomption que nos principes d'action sont clairs et que l'autre connaît nos motifs. Les êtres perçoivent le monde selon des perspectives variées et je ne peux partir de l'idée que l'autre pense comme moi. Plus on agit sur la base de cette présomption de rationalité apparente et partagée, plus on risque l'échec. Il n'y a d'évidences que du point de vue de celui qui les tient pour telles. Aussi faut-il se méfier de l'erreur qui consiste à croire que l'autre négociateur, confronté à notre silence sur les motifs de notre démarche, nous accordera le bénéfice du doute ou « découvrira » par lui-même nos motifs. L'empathie, c'est-à-dire la capacité de se mettre à la place de l'autre, est certes le propre d'un négociateur avisé, mais il est plus sage de présumer le manque d'empathie chez le négociateur avec qui l'on traite ; lequel sera enclin à préjuger que notre démarche est irrationnelle ou mue par des objectifs inavouables, motivée par la volonté d'activer le seul rapport de force, dès qu'il nous avantage.

Le sentiment d'arbitraire peut être évité en justifiant toujours les solutions avant de les énoncer. Il est important d'exposer les principes qui président à des propositions plutôt que de simplement énoncer ces solutions. L'exposé *préliminaire* des Critère de justificationnormes de justification, qui servent d'ancrage aux solutions proposées ensuite, est plus efficace qu'une explication *a posteriori,* dans la mesure où l'interlocuteur tend à ne pas écouter les raisons qui justifient une solution déjà exprimée, les considérant comme des alibis cosmétiques, et de toute façon trop occupé à démonter la solution avancée. Plus les raisons seront élucidées par les deux négociateurs, plus la négociation a des chances de s'organiser autour de principes plutôt que dans l'expression d'un rapport de force. Ces principes serviront de base au déploiement de solutions négociées et favoriseront une approche raisonnée de l'ensemble de la démarche.

SURÉVALUATION DE SOI

Et, par conséquent, sous-évaluation de l'autre… L'expérience montre que nous sommes tentés de sous-estimer la rationalité ou les capacités de l'autre *et* de surestimer les nôtres (Lempereur 2004a). Ce contraste vaut en particulier pour les solutions proposées. Selon une remarque judicieuse de Spinoza, notre tendance est de *dire bonne la solution que nous voulons, plutôt que de vouloir la bonne solution*. Descartes, pour ouvrir son *Discours de la méthode*, notait avec ironie que « le bon sens est la chose du monde la mieux partagée ». Qu'il suffise d'observer les échanges entre le patronat et les syndicats sur de nombreuses questions : les uns et les autres se targuent de détenir les bonnes solutions ; tous ont le sentiment que *leurs* solutions sont rationnelles, alors que celles de leurs partenaires, de l'autre côté de la table, mènent forcément au gouffre financier ou au chaos social. On se vante de sa rationalité et l'on dénie celle de l'autre.

Ce travers provient d'une perception biaisée de la réalité, spontanément favorable à soi et volontiers défavorable à l'autre. Ce biais est le meilleur terreau de la mauvaise foi, si fréquente en négociation. En voici un florilège :

- Je fais tous les efforts, lui n'en consent aucun.
- Je voudrais bien dire « *oui* », mais je suis pieds et poings liés (par ma hiérarchie, par l'environnement, par le manque de temps) et je ne dispose d'aucune marge de manœuvre. L'autre, au contraire, pourrait acquiescer, mais s'y refuse.
- Mes intentions sont bonnes. Les siennes sont inavouables.
- Si ma proposition n'est pas acceptée par l'autre, c'est parce qu'il ne la comprend pas. Si je n'accepte pas la proposition de l'autre, c'est parce qu'elle est mauvaise.
- Si je m'énerve, c'est parce que l'autre a dépassé les bornes. Si l'autre s'énerve, c'est parce qu'il a perdu ses moyens.
- Etc.

Ce mécanisme de surévaluation de soi et de sous-évaluation de l'autre conduit à un écart absurde dans l'interprétation des comportements de négociation. Une même attitude sera perçue de façon radicalement opposée, selon que l'autre ou moi l'adopte, comme l'illustre le tableau ci-contre.

Bref, « l'enfer c'est les autres » : le mot de Sartre s'applique bien à la négociation instinctive. Par habitude, le négociateur estime qu'avec eux (les autres), « *le pire est toujours sûr* », alors que mon enfer est « *pavé de bonnes intentions* »… La négociation se compare à la conduite automobile : chacun est prompt à insulter (au moins intérieurement) le conducteur voisin, mais tout aussi prompt à trouver toutes les bonnes raisons de s'absoudre soi. C'est ce que Keith Allred (2005) a décrit comme une combinaison de *biais accusatoire de l'autre* et de *biais excusatoire de soi.*

	SURÉVALUATION DE SOI	SOUS-ÉVALUATION DE L'AUTRE
1	Je suis *ferme* ou la nécessité de se protéger	Il est *têtu* ou l'origine de l'échec
2	Je suis *précis* ou le soin du détail	Il *coupe les cheveux en quatre* ou comment compliquer pour le plaisir
3	Je suis *intuitif* ou je fais confiance à mes pressentiments	Il est *inconscient* ou l'accumulation des faux pas
4	Je suis *clair* ou la juste divulgation d'information	Il est *dissimulateur* ou la rétention d'information
5	Je suis *juste* ou la préoccupation de l'équité	Il est *revanchard* ou le refus d'un accord équilibré
6	Je me sens *floué* ou le sentiment d'avoir été trompé	Il est *geignard* ou le mécontentement systématique
7	Je suis *prudent* ou le réflexe de bien ficeler l'accord	Il est *procédurier* ou l'excès de formes
8	Je suis *plus malin* ou le sentiment d'être fin tacticien	Il est *manipulateur* ou les pièges grossiers
9	Je suis *conciliant* ou la capacité d'être souple	Il est *hypocrite* ou les concessions factices
10	Je suis *pragmatique* ou l'aptitude à s'adapter aux situations nouvelles	Il n'est *pas fiable* ou la girouette

Tableau 1.1 – *Surévaluation de soi et sous-évaluation de l'autre*

Cette perception déséquilibrée des choses ne peut que plonger la négociation dans l'ornière, voire l'amener à l'impasse. Elle pousse le négociateur instinctif, alors même qu'il se réclame en général du « réalisme », à choisir des comportements d'une touchante naïveté et à former des attentes illusoires à l'égard de l'autre partie. Par exemple, un négociateur en situation de surévaluation de soi choisit d'adopter un comportement très compétitif, irrespectueux voire carrément trompeur, au motif que :

- « *l'autre partie ne s'en rendra pas compte* » (je surévalue mon habileté tactique et je m'attends à ce que le négociateur d'en face soit dupe) ;

- « *l'autre partie, si elle s'en rend compte, ne s'en offusquera pas* » (je m'accorde le droit de m'élever au-dessus de certaines règles et m'attends à ce que l'autre subisse sans broncher l'exploitation et soit assez faible pour ne pas me la reprocher) ;
- « *de toute façon, l'autre partie n'engagera pas de représailles* » (je m'accorde une forme d'invulnérabilité et je n'imagine pas les moyens de rétorsion d'autrui contre moi) ;
- « *ce n'est pas si grave, tout cela sera bien vite oublié* » (je m'auto-amnistie et je m'imagine que l'autre n'a pas de mémoire).

Mais le négociateur d'en face est comme nous, c'est-à-dire rarement stupide. Comme nous, il n'aime pas être le dindon de la farce ; et tout comme nous, il se souvient. Pourquoi d'ailleurs en serait-il autrement ?

L'écueil de la surévaluation de soi et de la sous-évaluation de l'autre peut être évité par le réflexe de questionnement de soi et le bénéfice du doute accordé à l'autre (Lempereur 1990b)*, ainsi que par des capacités accrues d'écoute et de parole.* Le chapitre 5, consacré à la communication, explique comment mitiger ces asymétries de perceptions. Le chapitre 6 suggère plusieurs clefs pour gérer les tensions émotionnelles qui résultent de ces comportements.

NÉGOMANIE

« *Tout se négocie* » *:* considérer la négociation comme seul mode de décision possible est un défaut fréquent chez ceux qui se passionnent pour le dialogue et en mesurent le potentiel. Mais le renvoi systématique à la négociation trahit toutefois une incapacité à distinguer ce qui doit ou peut être négocié de ce qui ne doit pas ou ne peut pas l'être. Ce travers s'accompagne d'une tendance à la procrastination, c'est-à-dire à la multiplication des tâches « de substitution » pour repousser à plus tard les décisions difficiles ; la négociation devient

alors une justification de l'inertie. Bref, la négomanie s'apparente à une inaptitude à assumer ses responsabilités.

L'écueil de la négomanie peut être évité en examinant si une situation donnée vérifie les critères justifiant le recours à la négociation. En voici les principaux.

- Aucune *norme* établie sans contestation – la loi ou un accord conventionnel – ne fixe déjà avec précision la conduite à tenir.
- Les acteurs sont en situation d'*interdépendance* : la décision unilatérale pour trancher le sujet est soit impossible (il n'y a pas de relation claire d'autorité entre les acteurs présents), soit non souhaitable (il y a une situation d'autorité, mais la participation et l'association de tous sont nécessaires). Par exemple, un professeur décide, face à sa salle de classe, ce qu'il est fondé à établir de manière unilatérale (les règles de présence et d'évaluation), et ce qu'il est loisible de négocier avec ses élèves (le choix du sujet d'un exposé).
- L'*urgence* n'est pas telle qu'elle empêche tout processus de négociation ; il faut distinguer ici des actions conjoncturelles et structurelles. Si un feu de forêt se produit, l'intervention des pompiers sur les lieux n'est pas négociable : la conjoncture dicte une intervention immédiate. En revanche, si l'on veut prévenir la récurrence des feux de forêt et dégager des solutions durables, il faudra réunir toutes les parties prenantes – sapeurs-pompiers, élus locaux, riverains, gardes forestiers, etc. – et négocier ensemble un plan d'action.
- Le *gain attendu* de la négociation est manifestement supérieur aux coûts engendrés par sa poursuite : en effet, même si celle-ci consomme du temps et de l'énergie, occupe des équipes, mobilise des ressources, retarde en apparence la prise de décisions, elle a aussi l'avantage d'associer à celle-ci, de consacrer des principes, de permettre à des solutions nouvelles d'émerger, aux exécutants finaux de mieux s'approprier les résultats, de motiver ces mêmes équipes, de stimuler une plus grande productivité, etc.

À ces critères s'ajoutent des *considérations de principe et d'éthique* dont la discussion dépasse le périmètre de ce livre. Par exemple, lors de la

Seconde Guerre mondiale, à la suite de Churchill mais aussi de Gandhi, les Alliés – comprenant enfin la nature réelle du régime nazi – décidèrent qu'ils ne traiteraient jamais avec Hitler : la guerre serait menée jusqu'à la capitulation sans condition des nazis. Hormis ce cas extrême, il faut se garder des jugements à l'emporte-pièce comme « *On ne négocie pas avec les preneurs d'otage* ». Si souvent entendues dans la bouche de responsables politiques, ces mâles paroles sont inexactes. On négocie toujours avec les preneurs d'otage lorsque des vies humaines sont en danger, ne serait-ce que pour gagner du temps et préparer, s'il le faut, un assaut armé. Ce n'est pas un hasard si le GIGN et le RAID, unités spécialisées dans la gestion de ce type de crise, disposent d'une équipe de négociateurs, discrets mais présents dans tous les cas.

La négociation constitue donc un mode de prise de décisions parmi d'autres. Elle n'est pas le seul. Elle offre certes un levier d'action souple, adaptable, favorable à la recherche de solutions intégrant tous les intérêts en présence ; elle est donc souvent une prémisse indispensable à une décision responsable. Mais il est absurde d'y recourir avec une automaticité infondée. C'est la raison pour laquelle – terminant ce chapitre là où nous l'avons commencé – il faut *s'interroger avant d'engager une négociation*. Il suffit qu'un des critères que nous avons relevés ne soit pas vérifié pour que le recours à la négociation ne se justifie pas. Il faut alors se tourner vers d'autres modes d'action, en fonction de la situation : appliquer ce que la norme prévoit, ignorer le problème, esquiver, céder, s'opposer, s'affronter, etc.

Au cours des chapitres suivants, nous examinerons en profondeur comment éviter ces écueils et construire des démarches de négociation plus efficaces.

CHAPITRE 2

Préparer avant de négocier

Ou comment anticiper la gestion de trois dimensions : les personnes, les problèmes et le processus

Pourquoi insister sur la préparation à la négociation ? Parce que la qualité d'une préparation décide souvent de l'issue d'une négociation, au point que Roger Fisher formule ainsi les trois principales clefs du succès en négociation : « préparer, préparer, préparer ». Rien n'est plus vrai et chacun le vérifiera avec constance.

Préparer permet d'anticiper. Prévoir les questions à poser à l'autre partie, ainsi que les réponses à lui donner, pour bâtir la meilleure argumentation : la plus claire et la plus légitime, donc la plus convaincante. À cette anticipation de nature tactique s'ajoute une autre, d'ordre logistique : la négociation, d'ordinaire une activité à plein-temps, empêche de conduire d'autres tâches simultanées, y compris celles qui seraient bien utiles pour la négociation même : rechercher et analyser de l'information (par exemple les prix proposés par la concurrence), travailler aux solutions de rechange, prendre l'avis de tiers, etc.

Mais anticiper sans bloquer. La préparation ne doit pas pour autant faire verser la négociation dans le positionnalisme. Elle sert à formuler des hypothèses de travail, en l'absence de l'autre négociateur, et non à forger une position à lui imposer. Se préparer en vue d'une négociation ne consiste pas à s'enfermer dans une casemate, mais bien à se donner les moyens de s'adapter aux réalités changeantes du terrain, sans se laisser surprendre et toujours pour en tirer le meilleur parti. Une bonne préparation facilite un ajustement progressif. Elle ne doit jamais donner au négociateur l'illusion de la certitude : la meilleure des préparations n'empêche pas de continuer à douter.

Préparer, certes, mais comment ? Ce chapitre vous propose une méthode de préparation qui a fait ses preuves. Inspirée des travaux de Fisher et Ertel (1995), complétée par nos soins, elle présente les avantages suivants :

- elle s'utilise quels que soient le contexte et l'objet de la négociation concernée (une négociation d'achat comme la gestion d'un conflit social) ;
- elle se justifie quelle que soit la complexité de la négociation (depuis une négociation entre deux personnes à propos d'un objet unique jusqu'à une négociation multipartite comportant plusieurs dizaines de thèmes en discussion) ;
- elle apporte des résultats quel que soit le temps dont on dispose pour l'utiliser (d'une heure à plusieurs semaines, en fonction de l'importance de cette négociation) ;
- elle mobilise une seule personne ou deux (comme un mandataire et son mandant discutant du mandat de négociation), ou encore un groupe (une délégation), voire l'autre négociateur, etc. ;
- le fait pour l'autre négociateur d'employer cette même méthode accroît encore son efficacité et facilitera d'autant la négociation.

Cette méthode de préparation couvre les trois dimensions cruciales de toute négociation :

1. *qui* négocie ? C'est la dimension des *personnes* : les relations et les émotions y jouent un rôle important ;

2. de *quoi* négocie-t-on ? C'est la dimension des *problèmes*, c'est-à-dire du *fond* : les objets de la négociation, ses enjeux et contenus ;
3. *comment* négocie-t-on ? C'est la dimension du *processus* : l'organisation concrète de la négociation et la gestion de son déroulement.

À travers ces trois dimensions, dix atouts sont à passer en revue.

Dimension des personnes *Qui ?*	1. Relations interpersonnelles 2. Relations de mandat 3. Relations entre parties prenantes
Dimension des problèmes *Quoi ?*	4. Motivations 5. Solutions à la table 6. Justifications 7. Solutions hors table
Dimension du processus *Comment ?*	8. Planification de la réunion 9. Communication 10. Organisation logistique

Tableau 2.1 *– Les dix atouts de la préparation selon trois dimensions*

Pour illustrer ces dix atouts de la préparation, nous utiliserons tout au long de ce chapitre une négociation entre deux entreprises fictives, ESN et CGA[1].

Le conflit entre ESN et CGA

Compagnie d'assurances, CGA avait décidé, pour alléger ses charges fixes, d'externaliser ses services informatiques. Un premier projet avait consisté à supprimer sa direction informatique (DI) à travers un plan social. Devant le tollé chez les salariés et les syndicats, un second projet avait été retenu : le directeur de la DI acceptait de créer sa propre société de service informatique et reprenait la plupart des salariés de la DI. De son côté, CGA s'engageait à mettre à disposition de la nouvelle société, ESN, l'équipement de la DI ainsi qu'à lui assurer, pendant deux ans, un chiffre d'affaires garantissant son lancement. Durant deux années, ESN

1. Ce cas a été établi par A. Lempereur avec la collaboration de Julien Favre.

s'est développée en s'appuyant sur les commandes de CGA, mais sans trouver d'autres clients. La troisième année, hors du cadre contractuel initial, CGA a continué de recourir aux services d'ESN, tout en se plaignant du niveau – selon elle anormalement élevé – des tarifs pratiqués par ESN. À présent, CGA menace d'interrompre toute commande auprès d'ESN et a lancé un appel d'offres auprès de concurrents. De son côté, ESN peine à maintenir son équilibre financier et menace, si CGA ne poursuit pas ses commandes, de déposer le bilan. Soixante-huit emplois sont en jeu. Au sein des deux entreprises, le climat social est tendu ; par solidarité avec les « anciens » de la DI, le syndicat majoritaire au sein de CGA fait pression sur la direction pour que les liens avec ESN soient maintenus. Un représentant de CGA et le directeur d'ESN ont décidé de se rencontrer pour négocier une sortie de crise.

« QUI ? » TROIS ATOUTS RELATIFS AUX PERSONNES

Les relations interpersonnelles

Où en sont les relations entre les parties présentes à la table ? Pour négocier et parvenir à un accord, il faut être (au moins) deux. L'autre ne peut m'ignorer ; je ne peux ignorer l'autre. Nous nous trouvons en situation d'interdépendance et nous ne pouvons pas régler le problème posé sans coopération de l'autre. Pour l'exprimer en termes positifs : *nous avons besoin l'un de l'autre pour résoudre un problème commun*. C'est pourquoi il faut réfléchir, avant qu'une négociation ne commence, à la nature de la relation qui existe entre les personnes présentes. *Il faut faire le diagnostic de cette relation et rechercher les pistes d'amélioration* pour assurer le « *liant* ». À cet effet, voici plusieurs questions à se poser.

1. Quelle relation entretenons-nous à la veille de cette négociation ? Y en a-t-il une ? Si oui, dans l'histoire de cette relation, quels furent

les moments positifs (que je pourrai rappeler) ? Quels ont été les moments négatifs (que je pourrai soit me remémorer pour en éviter la répétition, soit éviter de rappeler, soit désamorcer au contraire par des clarifications) ?

2. Si aucune relation ne préexiste (dans le cas de négociateurs ne se connaissant pas), que puis-je savoir sur l'autre ? Lui sur moi ? Quelle est ma perception de l'autre ? Quelle est la perception que l'autre a de moi (telle que je me l'imagine) ?
3. Comment améliorer cette relation si elle préexiste ou, dans le cas contraire, comment veiller à ce que cette relation naissante parte du bon pied ? Quels sont les gestes à manifester ou à s'interdire ? Les paroles à prononcer d'emblée ou à éviter ?

Le but est d'établir puis de maintenir entre les négociateurs présents autour de la table une *relation de travail*, un équilibre respectueux des personnes et propice à la discussion. Il n'est pas indispensable – et au demeurant souvent difficile – d'exiger comme préalable une relation de confiance. Même si la confiance facilite le travail du négociateur, celui-ci peut compter sur d'autres atouts qui lui permettent d'avancer nonobstant une méfiance entre les interlocuteurs.

> Dans le cas d'ESN et de CGA, une relation préexiste. Les deux personnes à la table de négociation se connaissent. Elles ont traversé ensemble des temps forts dans l'histoire de CGA. Mais cette bonne relation a souffert au cours des mois précédents. Le représentant de CGA a l'impression que les signaux qu'il a envoyés à ESN à propos des tarifs excessifs sont restés lettres mortes ; il soupçonne le directeur d'ESN d'être de mèche avec le syndicat majoritaire de CGA. Pour sa part, le directeur d'ESN, au contraire, vit la situation comme une trahison et une rupture des engagements antérieurs. L'un et l'autre devront s'efforcer, au début de la rencontre, de dissiper certains malentendus et tenter de fonder leur négociation sur le socle de la bonne relation antérieure.

Les relations de mandat

Dans de nombreux contextes, notamment professionnels, le négociateur ne négocie pas pour lui-même, mais au nom d'un autre. On dit qu'il est le *mandataire* d'un *mandant*. Par exemple, un avocat (le mandataire) négocie au nom de son client (le mandant) le règlement à l'amiable d'un différend ; un diplomate au nom de son gouvernement un accord bilatéral ; le directeur général d'une entreprise au nom de son conseil d'administration le rachat d'un concurrent. Cette relation de mandat est parfois qualifiée de « verticale », pour signifier le rapport d'autorité entre le mandant et son mandataire, celui-ci placé en dessous de celui-là.

Le mandant fixe (de façon plus ou moins formelle) à son mandataire un *mandat de négociation* ; dans l'idéal, le mandat rassemble toutes les instructions que le mandataire doit respecter. Ces instructions concernent *les objectifs* à atteindre et/ou *les moyens* à employer (les solutions concrètes à privilégier). Le mandat conjugue donc, *grosso modo*, une obligation de résultat et une obligation de moyens. Les buts fixés par le mandant peuvent rejoindre les motivations profondes du mandataire-négociateur, mais ce n'est pas forcément le cas. D'où une tension mandant-mandataire (Mnookin *et al.* 2000) qu'étudie le chapitre 7. La préparation à la relation verticale passe par la prise en compte des mandats que chacun a pu recevoir de sa hiérarchie, avec la détermination des engagements souhaités.

> Le représentant de CGA négocie au nom de son directeur général. Ce dernier lui a fixé le mandat d'éviter l'épreuve de force et de lui rendre compte de ses avancées après la rencontre. De son côté, le directeur d'ESN négocie certes en son nom propre, mais aussi au nom des autres actionnaires d'ESN, qui pour la plupart sont des cadres supérieurs de l'entreprise. C'est auprès d'eux qu'il devra s'expliquer sur les résultats de la négociation.

Les relations entre parties prenantes

La négociation devient multilatérale lorsque plusieurs acteurs sont présents à la table de négociation ; ce type particulier de négociation est abordé au chapitre 7. Mais toutes les négociations ou presque se déroulent dans un environnement au sein duquel évoluent plusieurs acteurs, dont certains peuvent, sans présence physique à la table, interférer avec le processus de négociation, influencer son résultat, enfin gêner ou au contraire faciliter sa mise en œuvre. Plus le processus de négociation est exposé à l'observation de tiers extérieurs, et plus ces parties prenantes pourront y jouer un rôle indirect. En fonction de leurs ressources propres, certains de ces tiers pourront même jouer un rôle de *quasi-négociateurs* (Colson 2008) : même absents de la table, leur influence y est de facto déterminante. Certains de ces tiers incarneront aussi, pour l'un ou pour l'autre des négociateurs, des possibilités plus avantageuses que les solutions en cours de négociation à la table (*cf. infra* « solutions hors table »).

C'est pourquoi il est utile d'identifier tous ces acteurs, puis de qualifier leurs relations entre eux (Susskind et Field 1996) :

- *relation de déférence* : ce type de relation d'obéissance recouvre souvent la relation verticale de mandat, qui vient d'être évoquée ;
- *relation d'influence :* il est fréquent de devoir obtenir une information ou une action d'une personne sur laquelle on n'exerce pas d'autorité hiérarchique – un pair, un supérieur, le membre d'une autre équipe, un partenaire extérieur. Dans tous les cas, il faut rechercher les moyens de convaincre, puisque l'on ne peut contraindre ; c'est tout « l'art de l'entrée en grâces », selon l'élégante expression de Callières (2002) ;
- *relation d'antagonisme* : c'est le cas de relations avec des personnes que l'on s'est aliénées, soit dans le camp de l'autre, soit parfois dans le sien ;

- il y a enfin l'absence de relation, c'est-à-dire *une situation de méconnaissance* réciproque, susceptible de basculer dans un des cas de figure précédents.

> Il n'y a que deux personnes à la table des négociations : le représentant de CGA et celui d'ESN. Mais les parties prenantes sont bien plus nombreuses, qu'elles aient un intérêt dans la négociation et/ou qu'elles puissent affecter la situation en fonction de la tournure des discussions.
> Au sein de CGA, plusieurs directions opérationnelles se préoccupent de la qualité des prestations informatiques ; elles ont relayé des messages au négociateur. Le syndicat majoritaire a indiqué son opposition à une rupture des relations commerciales avec ESN, au nom de la solidarité avec les « anciens » de la DI. CGA a intérêt à démontrer qu'elle parvient à réduire ses coûts auprès d'une autre compagnie d'assurances, les AGA, avec qui elle cherche à passer une alliance. CGA sait que son image de marque souffrirait, dans sa région historique d'implantation, si le public l'estimait responsable du dépôt de bilan d'ESN.
> Au sein d'ESN, les salariés menacés par un dépôt de bilan se mobilisent ; leurs familles également. Au-delà, les entreprises concurrentes d'ESN sont en embuscade, favorables à la rupture des relations avec CGA.
> Enfin, d'autres acteurs apparaissent encore. Soucieux de la lutte contre le chômage, les pouvoirs publics, représentés par le Préfet et l'Inspection du travail, souhaitent éviter un plan de licenciements ou toute mesure contraire au droit du travail. Les collectivités publiques sont aussi concernées (impôts locaux et effets induits par l'emploi) et la presse locale est à l'affût.

L'ensemble de ces informations peut se représenter, de façon schématique, par une cartographie des relations à dessiner avant toute négociation importante.

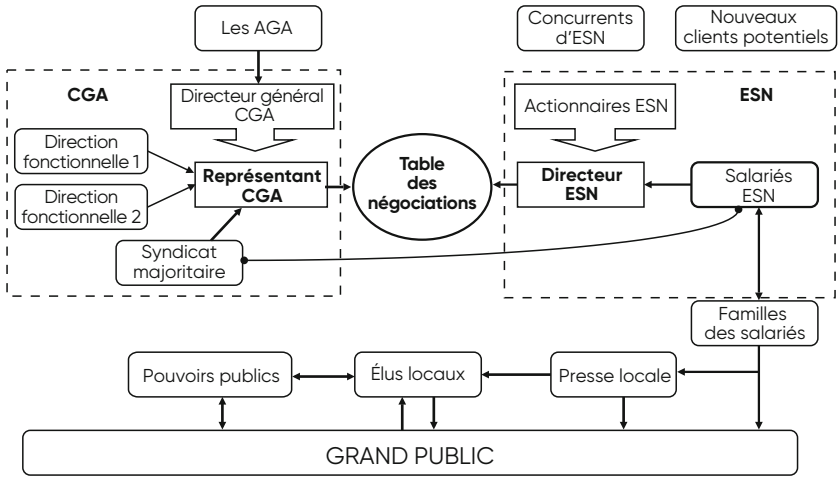


Schéma 2.1 *– Relations entre parties prenantes*

« QUOI ? » QUATRE ATOUTS RELATIFS AUX PROBLÈMES

Pour anticiper au mieux le fond de la négociation, le négociateur s'interrogera sur quatre atouts lors de la phase de préparation : les motivations des acteurs, les solutions négociables à la table, celles envisageables hors de cette négociation et enfin les justifications de ces solutions.

Les motivations

Les motivations correspondent aux besoins qui nous animent en négociation : ce sont en particulier les intérêts réels que nous cherchons à satisfaire à travers la négociation. Le chapitre premier a présenté la notion

de motivation et a souligné en quoi elle se distingue d'une position. Au-delà d'une position (« je veux *ceci* »), la motivation exprime ce qui est vraiment important pour une personne (« *pourquoi* je veux ceci »).

Les théories anglo-saxonnes de la négociation consacrent l'intérêt comme concept central et moteur (Fisher et Ury 1981 ; Fisher et Ertel 1995), confirmant en cela les analyses pionnières de Callières (1716). Mais cette focalisation traduit une conception utilitariste, qui érige le négociateur en acteur strictement rationnel, de même que la théorie économique classique prête aux agents du marché une rationalité qui induit des comportements logiques en fonction d'intérêts qu'ils sont capables de définir. En économie comme en négociation, la réalité révèle les limites de cette vision un peu simple, et ce pour trois raisons au moins (Lempereur 2002). La rationalité du négociateur se heurte en effet :

- *à des principes éthiques*, susceptibles de motiver un individu au-delà de ses intérêts ; il s'agit de la partie sublimée de la rationalité qui oblige parfois le négociateur à privilégier des démarches contraires à ses intérêts, mais respectueuses de sa conscience ; l'éthique, liée à la réputation du négociateur, sera abordée à plusieurs reprises dans ce livre ;
- *à des émotions* qui motivent un individu en dépit de sa raison. Il s'agit des réactions passionnelles (Felice 1770) échappant à notre calcul au point de supplanter nos intérêts et d'aller à leur encontre, ainsi que l'examinera le chapitre 6. Parmi les émotions les plus fréquentes et les plus dommageables en négociation, citons la colère (« *advienne ce que pourra, peu importe mes intérêts* »), le désir de vengeance (l'autre « *payera* »), la jalousie (obtenir « *plus que l'autre* », fût-ce *moins* que ce dont on a besoin et que ce que la coopération avec l'autre engendrerait), l'orgueil, la volonté de puissance, etc. ;
- *à des biais cognitifs et des problèmes de perception* dont traitent les chapitres 4 à 7 : sans l'effet même d'aucune passion, notre analyse nous trompe sur les motivations de l'autre, tend à dévaluer ce qui émane de lui, lui attribue de mauvaises intentions qu'il n'a pas, ou nous éloigne d'une proposition acceptable, etc.

Callières estimait que « la plupart des hommes agissent plus par humeur que par raison »[2]. L'observation le confirme. En négociation, les passions, même quasi-absentes à l'origine, émergent en cours de route et en viennent parfois à se substituer en totalité, par dérives successives, aux intérêts rationnels définis au départ, avec pour conséquence des accords peu satisfaisants, s'il en est. Dans une entreprise, un conflit social était né de revendications précises concernant la mise au point d'un système plus légitime de recrutement et d'évaluation. Au fur et à mesure que les passions enflèrent, le conflit se transforma en une lutte sans merci entre les représentants des salariés et le directeur général. L'objectif des premiers avait changé en chemin : désormais, quelque plan que proposerait le directeur général sur le fond, il serait rejeté : c'était sa tête qu'on demandait. Et c'est sa tête qui tomba, sans aucune avancée sur le fond, avec cette confusion déjà notée du fond et de la relation.

Pour tenir compte de ces aspects, voici les questions utiles à se poser en phase de préparation.

1. Quelles sont *mes motivations* dans cette négociation (mes intérêts, mais en reconnaissant aussi mes émotions et mes déterminants éthiques) ?
2. Quelles sont, à mon avis, *les motivations de l'autre partie* ? Comment puis-je me les imaginer en me mettant à sa place (sans toutefois, ce faisant, projeter mes intérêts) ?
3. *Quelles sont les motivations d'éventuelles parties prenantes*, absentes de la négociation mais qui, à un titre ou à un autre, se sentiront concernées par ses effets ?
4. Parmi tous les intérêts notés, quels sont ceux qui correspondent en fait à des *positions*, et qu'il me faut analyser plus en détail pour découvrir *leurs motivations sous-jacentes* ?

Une fois identifiées toutes les motivations en présence, il est utile de les classer au sein des quatre catégories suivantes, de difficulté croissante. Prenons l'exemple d'une négociation entre deux entreprises

2. *De la science du monde,* 2002, p. 184.

(l'une construisant des pneus, l'autre des voitures) qui songent à établir chacune une usine dans un pays émergent.

1. *Motivations partagées par les deux parties et compatibles entre elles* – Nos deux entreprises souhaitent se développer sur un nouveau marché, réduire les frais d'établissement, y vendre leurs produits ; autant d'intérêts partagés et compatibles les conduisant à une *joint-venture*, où l'usine de voitures et celle de pneus partageraient le même site, bénéficieraient d'un meilleur effet de levier pour franchir les obstacles administratifs, voire mutualiseraient des services (restauration, sécurité, etc.).

2. *Motivations différentes mais compatibles ou complémentaires* – Concernant leur cœur de métier respectif, la première entreprise a intérêt à produire des pneus et la seconde des voitures prêtes à l'usage. La première ne saurait se développer sans que ses pneus n'équipent des voitures, ni la seconde construire des voitures sans pneu. Il y a donc une interdépendance des intérêts. Ils diffèrent certes, mais se complètent.

3. *Motivations similaires mais concurrentes ou incompatibles* – Ces entreprises ont toutes deux intérêt à optimiser leur retour sur investissement et à retirer les profits les plus élevés possibles de la vente des véhicules ; si la maximisation du bénéfice total est un intérêt commun et compatible, en revanche celle de la part qui reviendra à chacun des partenaires de la *joint-venture* constitue un intérêt similaire et concurrent. Il faudra déterminer le pourcentage qui revient au final à chacun. Ces enjeux de répartition donnent lieu à des tensions examinées au chapitre 4.

4. *Motivations différentes et contradictoires, voire mutuellement exclusives* – L'équipementier se rendra peut-être compte qu'il a intérêt à vendre des pneus sur ce marché émergent à tel ou tel concurrent du manufacturier automobile avec lequel il a établi la *joint-venture*.

L'art de la négociation consiste à explorer ces diverses motivations pour élaborer des combinaisons optimales jouant sur les similarités et différences d'intérêts. Même lorsque deux négociateurs se disputent la même chose, l'accord reste possible s'ils veulent la même chose, *mais pour des*

motivations différentes. Le négociateur doit identifier ces motivations profondes, puis chercher à les satisfaire grâce à des solutions négociables.

Enfin, il est important de réfléchir à deux dernières questions :

1. *Comment hiérarchiser nos motivations ?* Bien sûr, si l'autre nous demande « *qu'est-ce qui est important ?* », on sera tenté de répondre « *tout* ». Mais au fond de nous-mêmes – c'est vrai pour l'autre aussi –, il est des intérêts plus significatifs que d'autres. D'où la nécessité de les classer par importance. Ce travail préalable doit distinguer l'essentiel de l'accessoire, ce sur quoi nous ne transigerons pas (intérêt non négociable), ce sur quoi nous pourrons sans doute céder, s'il le faut, pour satisfaire un intérêt essentiel de l'autre, ou un de nos intérêts essentiels. Cette hiérarchisation prépare avec efficacité l'échange à venir. Si la négociation ne se limite pas à du « *si tu cèdes sur ceci, je cède sur cela* », il y a des moments où elle y recourt.

2. *Dans quel ordre faudrait-il évoquer ces motivations ?* Lors de la négociation (si cela ne tenait qu'à nous), comment faudrait-il procéder ? Le plus souvent, l'ordre des quatre catégories abordées s'avère efficace (*cf. infra*, « le processus »).

> Du point de vue de CGA, le but de la négociation n'est pas soit de rompre, soit de maintenir la relation avec ESN, approche qui reviendrait à du positionnalisme. Parmi ses motivations figurent : réduire les coûts de maintenance informatique, obtenir un service de qualité, disposer de sous-traitants efficaces et fidèles, améliorer le climat social interne, préparer le rapprochement avec les AGA, maintenir une bonne image vis-à-vis du public, ne pas froisser des partenaires locaux, etc.
>
> Du point de vue d'ESN, la motivation majeure est la survie de la société, ce qui signifie préserver les emplois, améliorer le service et diminuer les coûts, obtenir la reconnaissance par CGA des efforts déjà engagés, se développer sur le marché, etc.
>
> Par ailleurs, on a rappelé la multiplicité des tiers intéressés : tous sont animés dans l'affaire par des motivations à explorer, pour parer l'antagonisme des uns ou utiliser la sympathie des autres.

Les solutions négociables à la table

La phase de préparation sert aussi à imaginer des *solutions* potentielles et négociables à la table. Dans l'idéal, elles répondent à six conditions :

1. ces solutions aideraient à résoudre *concrètement* les problèmes posés à la négociation ;
2. elles visent à *satisfaire les motivations* identifiées, les vôtres au mieux et les leurs autant que possible ;
3. elles peuvent être discutées avec l'autre, *à la table* de négociation ;
4. seules, ou par leur agencement, elles semblent préférables à la meilleure solution *hors table* que l'on peut se construire ;
5. elles exigent *in fine* pour leur exécution le concours des volontés de l'autre et de soi ;
6. elles doivent par leur réalisme être exécutables et durables.

Ces options de solutions pourront être *proposées* lors des pourparlers, mais l'objectif n'est pas de les *imposer*. Elles ne doivent pas devenir des positions, mais demeurent bien des solutions *négociables,* c'est-à-dire ouvertes à la négociation. À chacune des motivations identifiées peut répondre une ou plusieurs solutions négociables à la table. Ce sont autant de matériaux tirés de gisements divers qui, en combinaison avec ceux conçus par l'autre, contribuent à la construction progressive d'un accord. Les solutions négociables proposées devront s'agencer au mieux avec celles avancées par l'autre partie. Cette imbrication progressive aboutira à un accord, si le « paquet » de solutions proposées au terme du processus de pourparlers satisfait mieux les intérêts respectifs des deux parties que toute solution alternative à laquelle chacune pourrait arriver, en dehors de la table, sans le concours de l'autre.

Certaines solutions à la table viennent sans peine à l'esprit durant la préparation. Mais par définition les solutions acceptables *par les*

deux parties ne sont pas évidentes : si elles l'étaient, tous les conflits naissants seraient aussitôt désamorcés et l'on se dispenserait de longues séances pour aboutir à un accord satisfaisant chacun. C'est pourquoi la créativité et l'ingéniosité – ce que l'on appelait au XVIII^e^ siècle « l'esprit fécond » – accompagnent le négociateur efficace. Les accords négociés reposent souvent sur ces qualités, qui font rarement bon ménage avec le stress ou le manque de temps. Il est donc opportun de consacrer une bonne partie de la préparation à concevoir un maximum de solutions négociables, même si d'autres encore émergeront en séance.

Pour répondre aux motivations en présence, la batterie de questions suivantes sera utile.

1. Quelles sont les solutions négociables que *je* pourrais avancer ? Celles qui me sont le plus favorables ? Celles moins souhaitables, mais raisonnables ? Quelles sont les moins souhaitables, mais encore acceptables ? Un continuum se dessine donc et on peut y puiser.

2. Quelles sont les solutions négociables que *l'autre partie* pourrait (selon moi) proposer ? Lesquelles lui sont les plus favorables, à mon sens ? Celles moins souhaitables ? Et celles seulement acceptables ?

3. Parmi mes solutions, lesquelles puis-je en toute honnêteté qualifier de *raisonnables* ? Et parmi les siennes ? Quelles solutions me semblent *acceptables* par l'autre et moi ? Parmi ces dernières, lesquelles me sont plus favorables ? Et celles qui semblent plus favorables à l'autre, sans m'être défavorables ?

4. Quelles sont les solutions négociables que nous pourrions demander à un *tiers* de proposer, le cas échéant ? Quelles anticipations pouvons-nous concevoir de ce qui serait proposé par un tiers comme solutions raisonnables ?

5. S'il me fallait *ordonner* ces diverses solutions, quel serait sur le continuum le scénario A (de premier ancrage), le scénario B, etc. ?

Les réponses à la deuxième série de questions contribuent à imaginer le monde du point de vue de l'autre, et à moins s'étonner de ses propositions « extrêmes », de premier ancrage. Les questions de la troisième

batterie sont fondamentales parce qu'elles combinent la nécessité de me mettre à la place de l'autre *(empathie),* tout en maintenant le souci de servir mes intérêts *(affirmation de soi)* (Mnookin *et al.* 2000) ; elles permettent d'imaginer *la zone d'accords possibles* entre l'autre et moi. Un négociateur efficace ne peut se maintenir à l'infini dans un monde de réponses qui ne retiendraient que les solutions les plus favorables pour lui, sans se préoccuper du tout des intérêts de l'autre, parce qu'il courrait le risque de blocage persistant puis d'échec de la négociation, au risque de desservir son intérêt aussi.

Une solution négociable est d'autant plus intéressante à proposer qu'on la devine *intégrative*, c'est-à-dire susceptible de contribuer à satisfaire à la fois une (ou plusieurs) de mes motivations et une (ou plusieurs) de celles de l'autre partie. Ces solutions intégratives sont en quelque sorte « acquiesçables » par les deux parties (en anglais, « *yessable* »*),* parce que chacune y trouve un intérêt. À leur côté, figurent des solutions dites *distributives* qui, sans se soucier de servir les intérêts des deux parties, visent à favoriser l'une, ou l'autre, des deux. Cette distinction *intégratif/distributif* connaît certaines limites, puisque de nombreuses solutions comportent à la fois des aspects intégratifs (les deux parties en retirent un dividende) et distributifs (une des parties en retire plus que l'autre). Dans la *joint-venture* citée précédemment, si une formule de production permet de générer 40 M€ de bénéfice au lieu de 20 M€ dans une autre formule, il est clair que la première constitue une solution plus intégrative que la seconde. Mais que l'on choisisse l'une ou l'autre, il restera à partager le profit généré et ce volet constitue une question distributive. On pourrait se trouver avec une répartition 75 %/25 % dans le premier cas de figure (soit 30 M€ pour l'entreprise A et 10 M€ pour l'entreprise B) et à du 50/50 dans le second (soit 10 M€ pour les deux, ce qui pour l'entreprise B revient au même en termes distributifs).

Une solution satisfaisant l'un de nos intérêts peut être neutre du point de vue de l'autre partie ; et *vice versa*. L'art de la négociation consiste de manière décisive à optimiser pour l'un sans mettre l'autre en difficulté, et à combiner, ainsi de suite, les solutions entre elles, en jouant sur les différences de préférences – lorsqu'elles existent. Il faut ainsi combiner une solution qui nous coûte peu mais apporte beaucoup à l'autre,

avec une autre solution qui coûte peu à l'autre mais nous rapporte beaucoup. Ces combinaisons et ces échanges fondent la négociation comme mécanisme de *production* de valeur et non seulement de *partage* de valeur. Le chapitre 4 approfondira ces aspects.

Les questions suivantes peuvent déjà nous y aider :

- Qu'est-ce qui compte beaucoup pour moi, mais (de mon point de vue) peu pour l'autre ?
- Qu'est-ce qui compte peu pour moi mais (toujours de mon point de vue) beaucoup pour l'autre ?
- Sachant ces priorités, quels échanges pourrais-je concevoir de façon à céder à l'autre sur des solutions qui me laissent assez indifférent et l'avantagent en forte proportion, pour autant qu'il cède sur ce qui m'est prioritaire et l'indiffère en termes relatifs ?

Pour encourager la créativité dans la recherche de solutions négociables, une séance de remue-méninges (*brain storming*) se justifie, surtout si vous préparez la négociation en groupe.

Les sept règles du remue-méninges

1. Tous les membres de l'équipe doivent y participer.
2. La discussion se veut libre et laisse place à toutes les idées, y compris les plus inattendues.
3. Les propositions de solutions ne seront ni critiquées, ni évaluées.
4. Les idées appartiennent à l'ensemble du groupe, non à celui ou celle qui les exprime.
5. Avancer une proposition ne signifie pas s'engager personnellement à la mettre en œuvre.
6. Ce n'est qu'*après* la séance de remue-méninges qu'interviennent l'évaluation des différentes idées puis la décision de retenir certaines et pas d'autres.
7. Il est utile qu'un facilitateur veille au respect des six règles précédentes.

Cette technique sert de même à construire plusieurs scénarii qui envisagent divers déroulements de la négociation.

La créativité est chose excellente, à deux conditions néanmoins. Aussi imaginatives soient-elles, les solutions négociables échafaudées doivent réussir les deux tests suivants.

- *Elles doivent rester dans l'ordre du réalisme :* une fois le maximum de solutions envisagées, il faut les passer aux filtres imposés par la réalité. Ces solutions sont-elles légales ? Techniquement réalisables ? Disposons-nous des moyens (financiers, matériels, humains) et du temps pour leur mise en œuvre ? Résisteront-elles à l'épreuve du temps ?
- *Elles doivent rester dans les limites de notre mandat.* Dans le cas où nous négocions au nom d'un autre, il se peut que notre mandat impose de proposer certaines solutions et, au contraire, en interdise d'autres. Il est impératif de respecter cette obligation de moyens, quitte à revenir ensuite vers le mandant en lui indiquant que les limites imposées aux solutions n'offrent pas de marge de manœuvre suffisante.

> CGA et ESN travailleront sur différentes combinaisons entre volume d'affaires, prix des prestations, innovations techniques et laps de temps durant lequel pourrait encore durer une forme de relation « protégée », au nom de la filiation entre les deux entreprises. Charge alors à ESN de baisser peu à peu ses prix pour rejoindre le marché. CGA, qui bénéficie d'un réseau important, peut aider ESN à trouver d'autres clients. CGA, qui cherche à recruter quelques cadres, peut réembaucher en priorité des salariés d'ESN, ce qui permettrait de réduire les coûts d'exploitation de son prestataire tout en démontrant ainsi, en direction de son syndicat majoritaire, qu'elle honore la solidarité due aux « anciens » de la DI.

Une fois toutes les solutions à la table envisagées, il convient de préparer deux éléments supplémentaires pour traiter du fond : d'une part, les justifications permettant de légitimer ces solutions négociables, donc de les rendre acceptables à autrui ; d'autre part, les solutions disponibles *en dehors* de la table de négociation, dont la meilleure marquera la limite de ce qui est acceptable comme solution négociable.

Les justifications

Ces justifications sont des points de repère reconnus comme objectifs par toutes les parties en présence, mais aussi par des tiers. Les théories de la négociation font état de normes, de critères de légitimité, de raisons, de principes, de standards ou d'arguments. L'idée reste la même. Ces sources de justification permettent d'ancrer avec plus d'objectivité, donc de force, une solution négociable ou une solution hors table et de lui conférer une légitimité indépendante des parties. Certaines justifications servent des stratégies subjectives d'argumentation ; mais elles placent la négociation sur un terrain aussi « partagé » que possible, en dehors d'un pur rapport de force où l'emporte celui qui tape le plus fort du poing sur la table.

> La négociation entre CGA et ESN est encadrée, tout d'abord, par un environnement juridique : le droit du travail et le droit de la concurrence notamment. Le prix du marché pour les prestations informatiques offre un autre point de référence. Enfin, il est possible aux deux entreprises de se mettre d'accord sur le nom d'un expert extérieur, qui donnera un avis éclairé sur les problèmes de valorisation des prestations par exemple.

Selon le contexte professionnel et le sujet de la négociation, les types de justifications varient. En voici quelques exemples pour donner du poids à vos solutions négociables :

- *des démonstrations, des raisonnements et des calculs dont la validité est unanimement reconnue :* par exemple, si la qualité d'un acier standard ne permet pas de répondre aux spécifications d'un client, et que cette impossibilité technique est étayée par un plan d'expériences et de tests vérifiables par les ingénieurs du client ou un tiers expert, le fournisseur peut *justifier* le recours à un acier spécifique de coût plus élevé ;
- *des mesures, des preuves et des indices* : une fois que l'on connaît par exemple la progression du ratio « prix/mètre carré » d'un tapis, on indiquera le prix pour telle surface sans trop de risque de se tromper ;

- *des étalons, des indicateurs économiques, les prix fixés par le marché ou par des cotes* : lors de la négociation du prix de revente d'une voiture d'occasion, la cote proposée par des revues spécialisées (par exemple *L'Argus*) fournit un critère de légitimité au prix demandé. C'est tout l'enjeu, en négociation, du *benchmarking* : établir un état des lieux objectifs des valeurs existantes pour une variable donnée (par exemple le salaire d'embauche pour tel type de fonction, etc.). En France, après-guerre, longtemps la CGT a calculé son propre indice de l'inflation, plus élevé que celui fourni par l'Insee, et ce afin de disposer d'un indicateur plus favorable pour les négociations salariales ;
- *le droit (lois, décrets, arrêtés) et la jurisprudence :* mieux vaut se référer, dès les pourparlers, au sens indiqué par le droit que de se le voir préciser par le juge lors d'un procès ultérieur ; ou encore, en l'absence d'énoncé du contraire par les parties contractuelles, certaines dispositions de la loi sont supplétives, c'est-à-dire qu'elles s'appliqueront aux deux parties, même si elles n'y ont pas renvoyé dans le contrat ; il est utile de les connaître et de les invoquer ;
- *les règles d'une profession* : par exemple, dans la négociation des honoraires entre un avocat et son client, il est fréquent que l'avocat demande des provisions ;
- *des contrats-types :* il est traditionnel qu'un bailleur soumette à son locataire un contrat-type approuvé à la fois par les syndicats de propriétaires et les associations de défense des locataires ;
- *des précédents, exemples et faits passés, les coutumes :* dans le cas où une entreprise avait conclu l'année dernière avec tel fournisseur un contrat d'achat prévoyant de livrer tel volume de produit à tel niveau de prix, il est probable que le prix de l'année dernière constitue une référence lors de la négociation annuelle de renouvellement du contrat d'achat, avec une décote éventuelle pour gain de productivité ;
- *des principes énoncés par un tiers neutre* : les parties s'accordent sur le nom d'un tiers, lequel donnera un avis (un expert, un médiateur), voire énoncera une décision (un arbitre) ;

- *la valeur « financière » de la meilleure solution hors table :* en quelque sorte, si un acheteur potentiel vous offre telle somme pour l'acquisition de votre maison, tant que son offre tient, le prix proposé constitue sans conteste une puissante justification dans une négociation avec un autre acquéreur, parce qu'elle fixe le prix le plus bas en dessous duquel vous ne vendrez pas, mais aussi une référence « objective » pour tout autre acheteur qui devrait ou voudrait surenchérir. D'un autre côté, cette valeur n'est pas toujours à énoncer, mais elle figure parmi les points de référence.

Il faut cerner cet ensemble de justifications possibles, avant le début de la négociation, parce qu'elles correspondent à autant d'ancrages qui faciliteront l'acceptation des solutions négociables.

Les solutions hors table de négociation

Parmi les écueils analysés au chapitre premier figurait la négomanie, c'est-à-dire le fait de concevoir la négociation comme le seul moyen de se satisfaire. De même, des négociateurs en viennent à croire que *cette négociation-ci* est la seule voie possible. Or il existe souvent des solutions de rechange, en dehors de cette négociation, que chaque partie peut mettre en œuvre de façon unilatérale, c'est-à-dire en l'absence d'accord de l'autre. C'est ce que nous appelons *les solutions hors table*.

Parfois ces solutions hors table semblent des pis-aller et rendent les solutions négociables attrayantes par contraste. Mais la conscience des solutions hors table est la mesure du réalisme en négociation : plus on connaît la qualité – bonne ou mauvaise – de ces solutions hors table, plus on pourra juger avec pragmatisme et par comparaison les solutions qui émergent à la table.

Les solutions hors table varient selon le contexte professionnel et le sujet de la négociation. Parmi les plus fréquentes, citons les suivantes :

- *la mise entre parenthèses de la négociation en question pour aller négocier et conclure avec quelqu'un d'autre* ; par exemple, je souhaite acheter une voiture neuve de marque X et, après avoir visité plusieurs concessionnaires, je me rends compte que je peux, de l'autre côté de la frontière, me procurer le même véhicule 5 % moins cher que ce que me propose le garagiste avec qui j'avais engagé une négociation ;
- *le passage en force*, qui se manifeste de diverses manières suivant les circonstances ; imaginons un désaccord entre un père et son fils sur la manière de gérer la sortie de samedi soir. Le père décide de fermer à clef la porte de la chambre de son fils en lui intimant d'y rester jusqu'à dimanche matin – première manifestation de force – ; quand tout le monde est couché, le fils ouvre la fenêtre et rejoint ses copains, réponse du berger à la bergère – seconde manifestation de force ;
- *le blocage*, notamment par le recours à la grève ;
- *l'appel à une autorité extérieure* pourvue du pouvoir d'imposer une solution : deux professeurs d'une même université, en désaccord sur la façon d'utiliser une subvention qui leur est accordée, demandent au doyen des professeurs de régler le problème pour eux ; ce dernier agit ici comme arbitre ;
- *l'appel au droit*, c'est-à-dire le règlement du litige par le juge compétent : après différentes tentatives de règlement amiable d'un différend avec son locataire, le bailleur, qui ne perçoit plus de loyers, intente une action devant le tribunal d'instance ;
- dans le champ des relations internationales, les sanctions économiques, le gel des avoirs financiers, le blocus et, *in fine*, la guerre sont des solutions hors table d'intensité croissante.

Un négociateur dispose en général de plusieurs solutions possibles en marge de la négociation entreprise. Parmi elles, il doit impérativement

identifier *sa meilleure solution hors table,* car elle constitue la référence pour la suite de la négociation, voire au-delà même :

- *elle constitue sa solution de repli,* son « plan B », si pour une raison ou pour une autre la négociation n'aboutit pas à un accord ;
- *elle est un point de référence* auquel comparer tout accord potentiel afin de l'évaluer : je n'ai aucune raison d'accepter un accord négocié qui satisfasse mes motivations moins bien que ma *meilleure solution hors table* ; j'ai à l'inverse tout intérêt à accepter un accord négocié qui satisfait mes motivations mieux que celle-ci, quand bien même cet accord négocié est peu satisfaisant *dans l'absolu* ;
- *elle m'indique mon pouvoir réel dans la négociation :* plus ma *meilleure solution hors table* est satisfaisante, sans que celle de l'autre partie ne soit excellente, plus je suis en mesure de soutenir des exigences élevées en négociation et plus j'ai des chances d'obtenir un accord favorable ; au contraire, si ma *meilleure solution hors table* est dérisoire et que celle de l'autre négociateur est sérieuse, je serai en position de faiblesse.

Cet outil de référence est identifié en anglais sous le terme de « BATNA » (*Best Alternative To A Negotiated Agreement*, Fisher et Ury 1981), expression que Christophe Dupont (1994) a traduite par la formule de « meilleure solution 3 A », la meilleure solution *A*lternative en l'*A*bsence d'*A*ccord. Bien qu'elle ait fait flores, l'expression de Fisher et Ury présente deux faiblesses : un pléonasme – par définition, tout accord est négocié – et une contradiction – la solution de rechange pouvant être le résultat d'une autre négociation.

Pour déterminer votre *meilleure solution hors table*, posez-vous les questions suivantes lors de la préparation :

- Pour satisfaire mes motivations, que puis-je faire *en dehors* de la négociation en cours ? Quelles solutions ne dépendraient que de ma volonté et de mon fait ?
- Quelles seraient les *conséquences* de chacune des solutions hors table que j'ai identifiées, si je choisissais d'y recourir ?

- Parmi toutes les solutions de rechange identifiées et analysées, quelle est la *meilleure*, c'est-à-dire laquelle satisfera mes intérêts au mieux ?
- De mon point de vue, selon les informations dont je dispose, que peut faire l'autre négociateur sans mon concours ? Quelles solutions ne dépendent que de lui ? Quelles seraient les conséquences de ses solutions hors table (notamment en ce qui me concerne) ? Quelle est donc, toujours selon mes informations, la *meilleure solution hors table de l'autre partie* ?
- Comment puis-je *améliorer* ma meilleure solution hors table ? À l'inverse, que puis-je faire pour diminuer l'intérêt ou entraver la faisabilité de la meilleure solution hors table de l'autre partie ?

> Pour ESN, parmi les solutions hors table figurent : la recherche d'autres clients, l'appel à des aides publiques pour maintenir l'emploi, la mise en place d'un plan de réduction des coûts, incluant si nécessaire des licenciements, voire à terme un dépôt de bilan, le lancement d'une campagne de presse ou d'un mouvement de grève au détriment de CGA.
> Pour CGA, la solution hors table la plus saillante consiste à aller jusqu'au bout de l'appel d'offres et à travailler avec de nouveaux prestataires. Mais cette solution hors table emporte des conséquences négatives pour certaines des motivations mentionnées *supra*.
> Ici, les meilleures solutions hors table des deux acteurs se révèlent plutôt médiocres ; c'est ce qui explique l'intérêt fort des deux parties à conclure ensemble un accord négocié.

« COMMENT ? » TROIS ATOUTS RELATIFS AU PROCESSUS

Trop de négociateurs échouent parce qu'ils estiment que leur approche étant solide et légitime sur le fond, ils n'ont pas à se soucier de la manière de procéder, des étapes à planifier pour aboutir, de la communication

à adopter et encore moins de la logistique : l'intendance suivra. Bien au contraire, l'observation et l'expérience prouvent que ces aspects sont autant d'autres conditions nécessaires au succès.

La planification

Comme tout notre ouvrage s'efforce de le souligner, une bonne gestion du temps constitue une variable fondamentale en négociation. Il faut planifier au mieux le processus pour *procéder* au sens ancien, c'est-à-dire « aller de l'avant ». Il faut ainsi distinguer les actes à poser au préalable et ceux qui suivront ; l'ensemble du chapitre 3 est consacré à cette séquence. Dès à présent, soulignons l'utilité d'établir un ordre du jour pour la négociation.

Cet ordre du jour ne doit pas être laissé au hasard. Il exige parfois une « pré-négociation » menée avec rigueur. Deux approches ressortent.

- L'approche en *crescendo* : dans l'ordre du jour, les sujets sont classés en ordre croissant de difficulté prévisible. En commençant par les sujets les moins sensibles et les plus propices à un accord, les négociateurs mettent toutes les chances de leur côté : ils prennent conscience qu'un accord (certes partiel) est possible entre eux, améliorent leur relation, construisent un capital de confiance qui les aidera à affronter les sujets plus difficiles qui les attendent. Enfin, ils élèvent le coût d'une défection future : si, ultérieurement, un négociateur souhaite quitter la table, il perdra le bénéfice des premiers points d'accord déjà déposés dans la corbeille.
- L'approche en *decrescendo* permet de parer à un inconvénient de la méthode précédente. Il arrive qu'un des négociateurs n'accepte pas que le point le plus sensible soit « repoussé » en queue de liste ; il peut suspecter que l'autre négociateur cherche à gagner du temps ou « tourne autour du pot ». Cette démarche inverse consiste donc à traiter le point le plus sensible d'entrée, avec l'espoir qu'une fois celui-ci résolu, tout le reste se réglera avec d'autant plus de facilité et de rapidité. L'approche est risquée, mais c'est parfois la seule acceptée.

Qui dit planification dit aussi gestion du temps : quand aura lieu la négociation ? Combien de temps est-il prévu pour la mener ? En une ou plusieurs fois ? Y a-t-il une échéance particulière pour l'un ou l'autre des négociateurs ? Une date ou une heure limite peuvent être prévues – et négociées… – à l'avance comme marque de clôture. D'où l'habitude, dans certaines négociations sociales, d'arrêter la pendule quelques minutes avant l'heure fatidique, afin de continuer à négocier « au finish ».

Enfin, il convient parfois aussi de se mettre d'accord sur des méthodes de travail – les documents sont-ils présentés en séance, ou bien envoyés en amont ? – ou bien sur la taille des délégations en présence.

> ESN et CGA ont intérêt à un règlement rapide du différend. Après avoir vérifié le temps dont chacun disposait, durant la préparation, les deux négociateurs commenceront par lister les points qu'ils souhaitent évoquer, puis les classeront dans un ordre logique, soit en raison de l'enchaînement des questions (par exemple les investissements, avec un impact sur les coûts d'exploitation d'ESN), soit dans un sens de difficulté croissante. Cet ordre du jour prévoira utilement, au début, un temps d'exposé des faits, suivi d'une séance de questions-réponses pour aider à dissiper les malentendus. Des interruptions de séances prévues encourageront les négociateurs à retourner chercher des précisions sur leur mandat respectif.

La communication

Comment organiser l'échange d'informations, véritable clef de voûte de toute négociation ? Nul ne peut négocier sans échanger de l'information, c'est-à-dire communiquer. Le chapitre 5 y est en entier consacré. Espace double de l'empathie et du relais de ses besoins propres, la communication conjugue prises d'écoute et de parole. Dans la préparation d'une négociation, il faut organiser cette communication avec soin.

L'écoute pour obtenir de l'information

Évoquons-en les questions clefs.

- *Quelles sont les informations dont j'ai besoin ?* Celles que nous pouvons obtenir en amont de la négociation nécessiteront une recherche immédiate. Restent les informations que nous n'obtiendrons que de l'autre négociateur. Certaines nous permettront par exemple de confirmer ou d'infirmer telle hypothèse que nous avons échafaudée sur les motivations de l'autre, ou sur ses solutions hors table.
- Pour obtenir ces informations, *quelles sont les questions à poser ?* Dans quel ordre ? Certains négociateurs préparent une liste de questions, au triple mérite : éviter d'en oublier ; maîtriser autant que possible l'ordre dans lequel les questions sont posées (si ce point est d'importance) ; contrôler la formulation des questions (connaissant par exemple la sensibilité du sujet, du contexte ou de l'interlocuteur).

La parole pour donner de l'information

La phase de préparation doit être mise à profit pour déterminer la manière de procéder dans la transmission d'informations, manière qui se résume à trois questions : *à qui ?, quoi ?* et *quand ?* Je détermine *à qui* je vais parler (mon degré de confiance en cette personne, en fonction de mes relations avec elle, mais aussi de son appartenance ou non à mon organisation), *ce que* je peux lui dire (informations publiques, privées, stratégiques, confidentielles) et *quand* je le pourrai (tout de suite, plus tard, jamais). Pour approfondir ma réflexion, je dois considérer les aspects suivants.

- Quelles sont les *informations* qui intéresseront mon interlocuteur et dont je dispose ?
- Que sais-je sur la capacité de cette personne à gérer les informations qui lui sont confiées ? Quel est mon degré de confiance en elle et dans sa *discrétion* ?

- Parmi les informations qui l'intéresseront, lesquelles est-il utile de lui donner *dès que possible* ? Il peut s'agir de l'aider à comprendre notre démarche, nos motivations, de justifier des comportements passés, etc. La divulgation de certaines informations bénignes dès l'entrée en matière amorce la pompe, facilite l'établissement d'une relation et encourage aussi l'autre à me confier vite de l'information de son côté.
- Quelles sont les informations stratégiques utiles à lui donner, mais *à certaines conditions* ? Peut-être à un certain moment des pourparlers, en échange d'une autre information, etc.
- En revanche, quelles sont les *informations stratégiques et confidentielles* à ne communiquer sous aucun prétexte ? Pourquoi ? Quelle réponse lui ferai-je si la question m'est posée ?

Là encore, des négociateurs rédigent leur réponse concernant les points les plus sensibles, afin de maîtriser l'information transmise. Cette question de la justesse de la parole transmise à l'autre est aussi cruciale, dès que la communication n'est plus simplement une question de rapports entre négociateurs, mais aussi de rapports démultipliés vers les mandants ou, *a fortiori*, les médias. Une information divulguée à mauvais escient à la personne inappropriée au moment inadéquat se révèle souvent catastrophique pour une négociation.

> ESN a besoin de mieux connaître le plan de charge de CGA pour proposer des services adaptés ; CGA cherche, elle, à connaître la structure de coûts d'ESN pour comprendre l'origine du différentiel avec les prix pratiqués en général sur le marché. Par exemple, pour répondre à des demandes de CGA sur un produit alors nouveau – les architectures en réseaux –, ESN a dû investir en matériel et formation interne, avec un impact défavorable sur les prix. ESN estime qu'une responsabilité directe incombe à CGA, puisqu'elle a généré des surcoûts en demandant d'autres prestations que celles prévues dans le contrat initial.

L'organisation logistique

L'expérience prouve que l'intendance ne suit pas toujours. Même au plus haut niveau, des travaux ont manqué échouer parce qu'une délégation avait oublié un cordon d'ordinateur ou un adaptateur… Il est dommage, après s'être attelé aux neuf atouts précédents, de prendre le risque d'un échec parce qu'on a négligé les conditions matérielles de la négociation.

L'importance de la logistique dans le processus d'Oslo

En janvier 1993, les relations entre Israéliens et Palestiniens étaient tellement mauvaises que des négociations, aux yeux des deux opinions publiques, passeraient pour une trahison. Pourtant, chacun de leur côté, Itzhak Rabin pour les Israéliens et Yasser Arafat pour les Palestiniens savaient l'impasse intenable. Le ministre norvégien des Affaires étrangères proposa à Rabin et Arafat de dépêcher des représentants près d'Oslo. Les deux parties acceptèrent à une condition : que les négociations se tiennent dans le plus grand secret. Côté israélien, longtemps seuls trois ministres du gouvernement furent au courant des négociations. Pour garantir ce secret, on prit les précautions logistiques les plus exigeantes. Les Norvégiens changeaient sans cesse le lieu des négociations pour éviter d'attirer l'attention de la presse. À plusieurs reprises, des manoirs isolés autour d'Oslo furent réquisitionnés par les services secrets norvégiens ; leurs propriétaires crurent accueillir des hommes d'affaires du Moyen-Orient venus négocier des contrats commerciaux et faire un peu de ski. Pour se rendre à Oslo, le chef des négociateurs israéliens, Uri Savir (1998), imagina les stratagèmes les plus rocambolesques. Une fois, par exemple, il se rendit à Paris, officiellement pour y rencontrer des investisseurs potentiels. Sur son plan de route, la première journée mentionnait : « programme privé ». Arrivé à l'aéroport, une voiture de l'ambassade le conduisit à son hôtel ; une fois dans sa chambre, il se précipita pour défaire le lit et fit couler un peu d'eau dans la salle de bain, puis redescendit aussitôt, sauta dans un taxi qui l'emmena à l'aéroport, et là prit incognito un avion pour Oslo, où il négocia seize heures non-stop avant de revenir à Paris et de remonter dans sa chambre d'hôtel.

Dans le domaine commercial, certaines négociations requièrent le même souci de discrétion. C'est le cas des discussions qui précèdent le rachat d'un grand groupe par un autre, notamment pour les sociétés cotées. Pour l'anecdote, les jets privés permettent aux grandes entreprises d'organiser des déplacements avec plus de discrétion que les lignes régulières.

La plupart des négociations n'exigent pas ce degré de secret. Reste que les aspects logistiques méritent le plus grand soin. Voici un échantillon de questions à se poser.

- *Où doit se dérouler la négociation ?* Quel est l'endroit le plus propice ? Le simple fait de décider si l'on se rencontre chez l'un des négociateurs, chez l'autre ou chez un tiers (mais lequel ?) constitue parfois l'objet d'une « pré-négociation ». Le choix du lieu s'explique en fonction de la discrétion voulue, mais aussi de la commodité. Par exemple, pour une consultation d'experts organisée par un grand groupe pharmaceutique, un hôtel situé à proximité d'un aéroport new-yorkais avait été choisi.
- *De quel type de pièce avons-nous besoin ?* Il faut que la pièce soit choisie par rapport au nombre de négociateurs présents, ni trop grande pour qu'ils ne se sentent pas perdus, ni trop petite pour qu'ils n'y étouffent pas. Le cas échéant, *de combien de pièces ?* Plusieurs pièces confèrent aux délégations la possibilité de se concerter en sessions séparées ou bien de se scinder en sous-groupes pour traiter, en parallèle, de questions différentes.
- *Quelles ressources logistiques doit-on prévoir ?* Ressources techniques (liaisons Internet, etc.) mais aussi, pourquoi pas, ressources en vivres. En 1988, lors de la négociation des accords relatifs à la Nouvelle-Calédonie, Michel Rocard, alors Premier ministre, avait accueilli ainsi les délégations de négociateurs :

> « L'hôtel de Matignon dispose de nourriture pour plusieurs jours et d'assez d'espace pour installer des matelas ; par conséquent, nul ne sortira d'ici avant la conclusion d'un accord… »

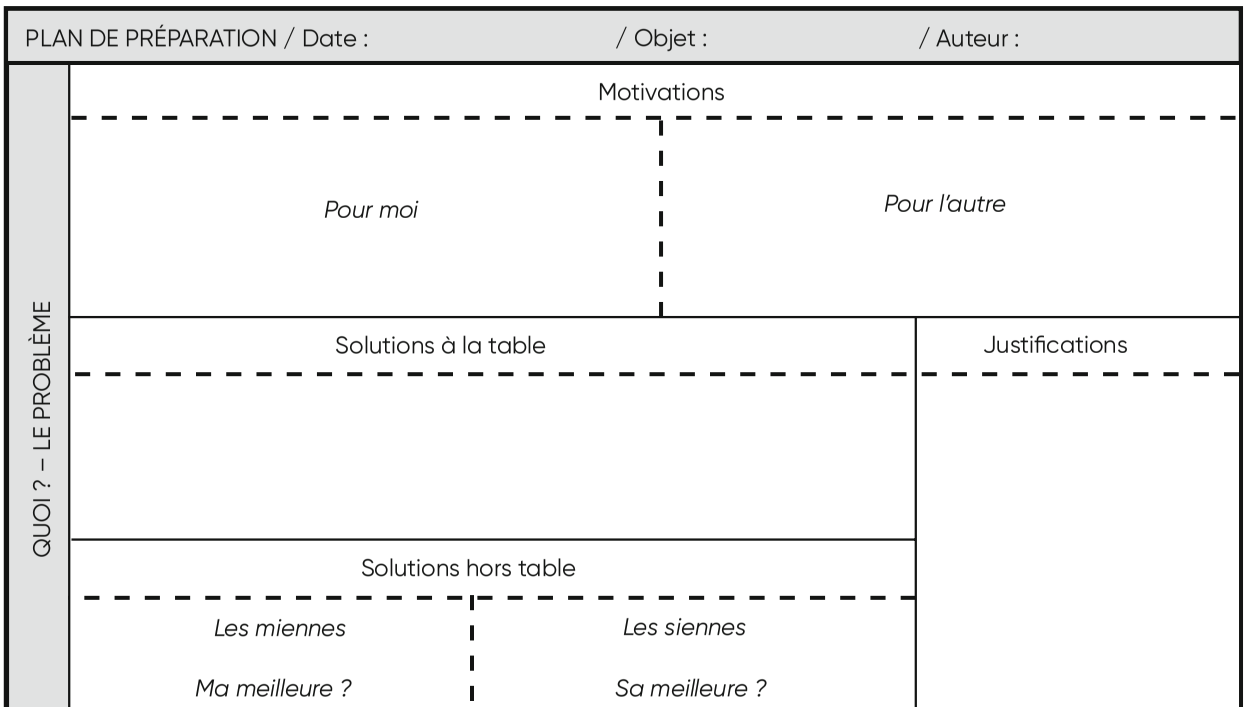
Et tel fut le cas.

- *Quelle table ?* La forme de la table a un impact insoupçonné sur le déroulement de la négociation. Par exemple, en Roumanie, des délégations étaient accueillies dans un palais officiel du centre de Bucarest. Dans la salle se trouvait une table large d'environ trois mètres et longue… d'environ trente. Cette configuration empêchait un individu assis à une extrémité de la table d'apercevoir un individu placé au bout opposé. Difficile, dans ces conditions, d'espérer une communication efficace et d'échanger des informations au sein même de sa propre délégation, étirée sur plusieurs dizaines de mètres. Lorsque des délégations importantes sont en présence, mieux vaut utiliser des tables décrivant un cercle, un ovale ou un carré suffisamment vastes, à l'instar des tables utilisées au Centre de conférences internationales du Quai d'Orsay.
- *Quel plan de table ?* Ici se posent les questions de protocole, mais pas seulement. Nous nous souvenons par exemple de quelques réunions d'experts. Dans un premier cas, l'ordre alphabétique avait été choisi ; il semblait le plus simple et évitait à chacun de se poser trop de questions sur les raisons de son placement à la table. Dans un second cas, sachant un des protagonistes prompt à une prise de parole intempestive, le facilitateur a décidé de l'installer à ses côtés, pour garder un œil sur lui et le cas échéant lui poser la main sur le bras pour modérer ses ardeurs.
- *Quel matériel prévoir ?* Chaque négociateur doit veiller à emporter le matériel indispensable à son travail, qu'il s'agisse de documents (reproduits en un nombre d'exemplaires suffisant), d'échantillons, de plans, d'ordinateurs, etc. Il faut aussi s'assurer du matériel « commun » : tableau, projecteur vidéo pour ordinateur, etc. Autant que possible, il est utile d'harmoniser les présentations, de les intégrer dans l'ordinateur avant que la séance ne commence, pour éviter que les manipulations techniques n'empoisonnent la réunion.

> Pour ESN et CGA, la logistique revêt sans doute une importance moindre. Reste que les deux négociateurs doivent se munir de tous les éléments nécessaires à une bonne communication, notamment les pièces comptables éclairant la structure de coûts d'ESN. En terme de localisation, un lieu neutre conviendra mieux pour la négociation, par exemple une salle de réunion de la Chambre de commerce et d'industrie la plus proche.

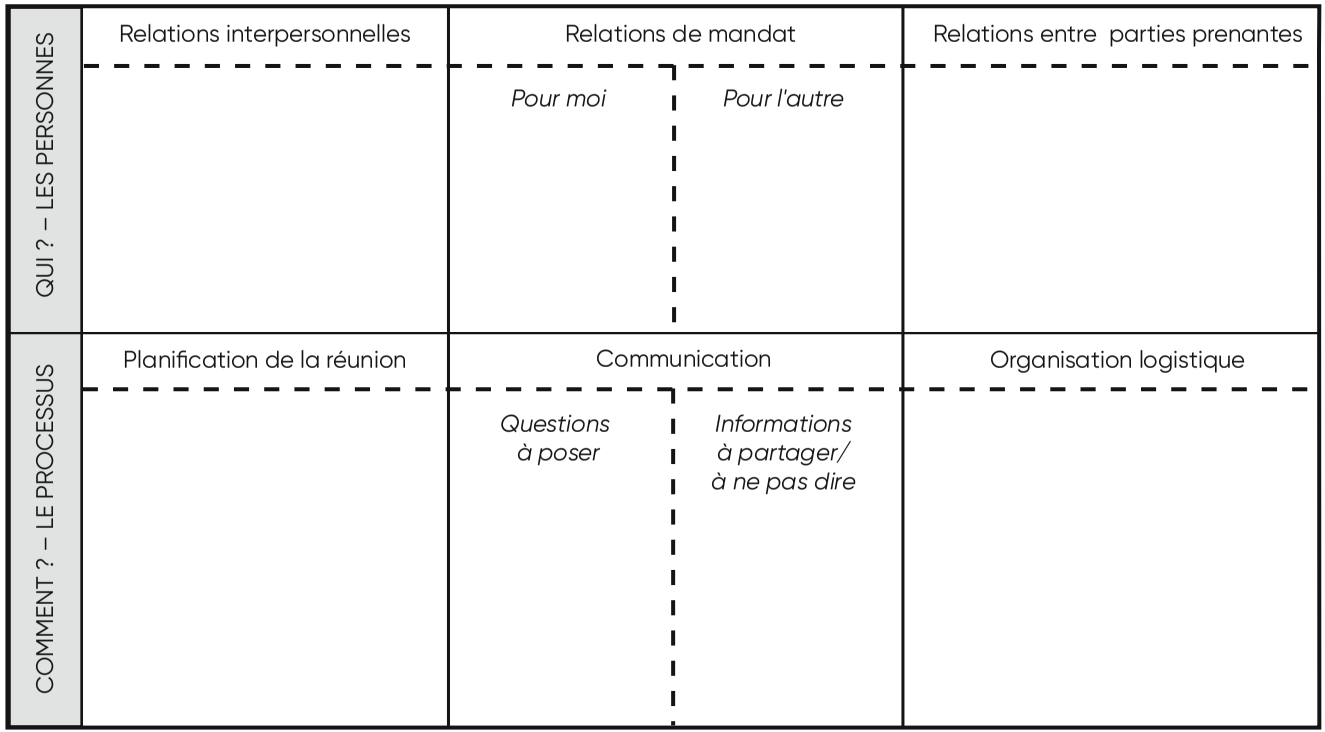
Au terme de la présentation de ces *dix atouts de la préparation*, d'aucuns regretteront leur manque de temps en amont de leurs négociations. Qu'ils soient convaincus cependant que le temps consacré à la préparation constitue un gain de temps *lors* de la négociation. La préparation est un investissement, un coût à court terme avec un retour élevé à moyen terme. Parfois une durée plus réduite consacrée à la réunion permet de dégager plus de temps pour la préparation, sans alourdir des agendas déjà chargés. Plus on s'habitue à préparer avec méthode, plus cette dernière avec ses dix atouts devient familière, plus la préparation est rapide et plus on gagne du temps. Dans cette perspective, n'hésitez pas à vous servir du plan de préparation synthétique, en fin de chapitre.

Souvent l'on se demande comment accroître son pouvoir en négociation. Une vérité assez méconnue est qu'une bonne part de ce pouvoir émane de la préparation. Celui qui s'est efforcé de mieux comprendre en amont avec qui il négocie – les *personnes* en négociation, à la table ou en dehors –, ce qu'il négocie – les *problèmes* de la négociation – et comment il négocie – le *processus* même de négociation –, a déjà assis son pouvoir. Il a anticipé, s'est posé des dizaines de questions, a imaginé des centaines de réponses, s'est créé un itinéraire qui, sans être fixé pour toujours, l'aide à s'orienter. Il n'a fermé aucune porte, mais s'est ouvert des chemins multiples. Cette préparation, avec ses dix atouts, n'empêche pas la manœuvre, mais y participe.



© Lempereur et Colson, *Méthode de négociation* (Paris : Dunod, 2004, 2010)

Schéma 2.2 *– Le plan de préparation*



© Lempereur et Colson, *Méthode de négociation* (Paris : Dunod, 2004, 2010)

Schéma 2.2 *– Le plan de préparation (suite)*

CHAPITRE 3

L'essentiel avant l'évident

Ou comment construire le processus de négociation

De même qu'une personne est conçue, naît, vit, traverse de multiples péripéties puis s'éteint pour devenir un élément de mémoire, voire un exemple digne de méditation, toute négociation déploie un cycle. Elle suit un *processus au sens large*, depuis le moment où négocier apparaît nécessaire, jusqu'à celui où négocier n'a plus lieu d'être, pour le moment du moins. Cette progression a partie liée avec l'articulation d'une stratégie de négociation, laquelle s'organise et se prépare au mieux, comme le chapitre précédent l'a souligné. Cette stratégie d'ensemble est mise en œuvre par des mouvements tactiques qui prennent place à la table de négociation : cet espace circonscrit un autre processus, cette fois entendu au sens strict, qui correspond à une suite ordonnée d'opérations et que nous appellerons *la séquence de négociation*. Il s'agit, comme aux échecs, des déplacements de pièces effectués par les joueurs pour relever le défi que constitue leur interaction.

Comment gérer au mieux ce déroulement ? Comment construire une séquence optimale de négociation ? Quelles sont les étapes à enchaîner ? Comment prévenir les blocages ? Comment les surmonter lorsqu'ils apparaissent ? Comment gagner du temps – à tout le moins éviter d'en perdre ? Ce chapitre apporte des réponses à ces questions.

Certes, il est possible de proposer *une séquence-type de négociation*, susceptible de s'appliquer à la plupart des situations. C'est l'objet de la deuxième section de ce chapitre, en utilisant les dix atouts de la préparation analysés au chapitre 2. Mais pour utile qu'elle soit, cette séquence-type ne suffit pas. En effet, la négociation est par essence diverse : pour se déplacer d'un point à un autre de manière concertée, plusieurs chemins sont possibles, avec leurs flux et reflux. De plus, la séquence de négociation est rarement maîtrisée par l'un ou l'autre des deux négociateurs ; elle est elle-même négociée. Enfin, les négociations ont leur lot de surprises, de rebondissements et de coups de théâtre. Il est donc illusoire d'espérer suivre une feuille de route unique. Il n'en faut pas plus pour qu'un négociateur, ne sachant quelle direction adopter, se trouve désemparé et commette des erreurs. Bref, il semble insuffisant d'avoir à l'esprit *une* seule séquence pour affronter *tous* les déroulements envisageables de négociation.

En revanche, l'expérience et l'observation font apparaître *dix principes structurants pour aller de l'avant* au moindre risque, quel que soit le blocage rencontré lors du déroulement. Où qu'en soit la négociation, ces dix principes sont autant de boussoles et de cartes pour aider à conserver le cap. Ils aident à ajuster votre préparation en fonction de l'échange avec l'autre partie et des surprises éventuelles.

À côté d'une séquence-type de négociation et de ces principes structurants, il faudra encore compter sur les qualités propres du négociateur, son flair, sa pénétration d'esprit, sa capacité à saisir les opportunités offertes par les circonstances, en un mot son *adaptabilité.* Cette faculté humaine conduit aux solutions appropriées. C'est ce sens du *quoi faire, avec qui, comment et quand il le faut*, qui résume tout l'art du négociateur.

DIX PRINCIPES STRUCTURANTS POUR ALLER DE L'AVANT

Ces principes sont la déclinaison d'une même idée : *le négociateur doit traiter l'essentiel avant de s'intéresser à l'évident*, plutôt que de se tourner vers l'évident sans passer par l'essentiel. *L'évident,* par étymologie, désigne « ce qui se voit de loin » et qui, par conséquent, s'impose de prime abord à l'esprit, sans même que l'on s'en rende compte. Le paradoxe, c'est que si l'évidence se voit de loin, on finit par ne plus la voir. On parle de la « *force de l'évidence* », mais c'est aussi sa faiblesse. On ne compte plus les négociations gâchées par des comportements dictés par son empire, les blocages créés par la prévalence d'évidences vécues comme des nécessités et souvent mêlées de préjugés. Le problème du comportement évident, c'est qu'il n'est pas remis en question en tant que tel. Il s'impose à moi, et le plus souvent à l'autre, avec la lutte des volontés qui s'ensuit. Il faut *le* faire, non parce que l'on m'a démontré qu'il fallait le faire, mais parce que c'est évident qu'il faut procéder ainsi, comme il fut longtemps « évident » que le soleil tournait autour de la Terre. L'histoire, celle des sciences notamment, est semée d'évidences controuvées ou pour le moins nuancées.

L'évident, qui apparaît comme *devant être fait*, est rarement tel en négociation : sans être forcément secondaire, il est très souvent second. Il vient en son temps*, non pas devant, mais derrière,* en second temps. Il exige un recul, une prise de distance, le choix d'une voie alternative, parfois détournée, pour arriver à bon port.

Avant de se consacrer à l'évident – qui n'est pas pour autant facile, loin s'en faut –, le négociateur doit se préoccuper de *l'essentiel* : ce qui est au cœur de la négociation et s'avère indispensable à sa progression et à son succès. En bref, pour aller de l'avant, il y a des comportements prioritaires par rapport à d'autres. Comme le somment les Anglo-Saxons : *first things first* (Lempereur et Colson 2010). Reprenons un à un ces principes qui nous paraissent fondamentaux pour pouvoir, à tout moment dans une négociation, structurer la séquence la plus efficace.

La préparation avant l'action

Ce premier principe fut l'objet du chapitre 2 tout entier. On peut ajouter ici deux aspects.

D'une part, *la séquence de négociation peut et doit comprendre de nouveaux temps de préparation*. En effet, la préparation initiale peut devenir obsolète. Le contexte d'une négociation particulière est affecté en profondeur par une information nouvelle, par l'arrivée ou le départ d'un acteur, par un changement soudain sur les marchés ou une réorientation inattendue de la jurisprudence. Dans ce cas, *mieux vaut préparer à nouveau qu'agir plus avant*. Parfois, une simple pause suffit pour reconsidérer la situation et en tirer les leçons ; quelquefois un ajournement s'impose.

Un exemple d'ajustement radical dicté par les circonstances

Fin 1996, en France, l'un des auteurs (Lempereur 1998c) était associé au *Dialogue national pour l'Europe*, vaste consultation organisée par le ministre des Affaires européennes de l'époque, Michel Barnier. Cette initiative, élaborée dans la foulée des résultats mitigés du référendum sur le traité de Maastricht, donna lieu sur plusieurs mois à de nombreuses réunions publiques sur les thèmes de l'identité, de la sécurité et de la prospérité en Europe. Chacune des réunions en région devait être d'autant mieux préparée que les débats restaient houleux, car les représentants des thèses souverainistes s'y exprimaient avec véhémence. Mais le plus inattendu fut la dissolution de l'Assemblée nationale, annoncée au beau milieu de la rédaction du rapport, qui devait faire l'objet d'une présentation nationale le 9 mai 1997, journée de l'Europe. Soudain ce rapport, conçu sans esprit partisan pour donner un état de l'opinion française sur la question européenne, risquait de conduire à des prises de position partisanes au cours de la campagne électorale. Il fut décidé qu'il était urgent d'attendre. Une « pause » fut décrétée… et l'ajustement fut radical : on n'entendit plus parler de cette initiative, les élections entraînant l'alternance.

Pour répondre à l'imprévu ou à des développements originaux, le négociateur avisé sait donc se ménager un nouveau temps de préparation, qui correspond aussi à un temps de réflexion. Le processus de négociation au sens large devient alors une succession de séquences de négociation à la table et de phases de préparation. Préparations et négociations s'entremêlent dans un contexte de « négociations continuelles » chères à Richelieu (1688). La scène européenne illustre cette récurrence avec ses conseils européens, ses conseils des ministres, ses réunions de représentants permanents, sans parler des réunions d'experts à tous les niveaux pour préparer les décisions finales. Compte tenu de l'éventail des sujets (affaires étrangères, agriculture, sécurité intérieure, justice, finances, etc.) et des niveaux (chefs d'État et de gouvernement, ministres, représentants permanents, directeurs de la Commission, experts), le temps de la négociation européenne croise sans cesse préparation et négociation.

D'autre part, *la préparation peut et doit être envisagée quand bien même aucune négociation spécifique n'est en vue.* Il s'agit alors de se préparer à la négociation *en général*. La préparation à une crise potentielle répond bien à ce critère. Le meilleur moment pour se préparer au règlement d'un conflit social n'est pas le moment où celui-ci éclate. Toute forme d'anticipation est bienvenue.

La formation permanente permet de répondre à cet enjeu de préparation continue. Les grandes entreprises – mais aussi des organisations publiques comme la Commission européenne – incluent désormais des modules de négociation dans les séminaires de formation proposés à leurs cadres, pour les préparer aussi bien aux négociations qu'ils entreprendront dès le lendemain avec leurs collègues en interne, qu'à toutes celles qui surviendront avec leurs clients et fournisseurs. Ces modules permettent aux participants d'expérimenter entre eux la négociation via des mises en situation, de s'évaluer pour apprendre de leurs erreurs et prendre conscience de leurs forces, et de se familiariser avec de nouvelles techniques. Ainsi se préparent-ils aux négociations de leur vie professionnelle. Simuler aujourd'hui la réalité de demain aide à anticiper lucidement les écueils de la négociation, de même que dans la Grèce antique les jeunes orateurs imaginaient des arguments autour de thèmes sur lesquels ils s'affrontaient lors de joutes oratoires.

La relation avant toute autre action

La relation entre les négociateurs présents à la table doit précéder le reste pour une raison simple : *s'il n'y a pas de relation, il n'y a pas de bonne négociation possible.*

Instaurer la relation

La négociation suppose, au minimum, un point de contact pour l'échange d'informations. « Établir le contact » constitue une priorité dans les situations extrêmes que connaissent bien les négociateurs du RAID face à un forcené, des braqueurs retranchés dans une agence bancaire ou des détenus en révolte dans un centre pénitentiaire. Dans ces contextes, lors de la phase dite de contact, le négociateur s'efforce de créer un rapport de confiance et tente de ramener le preneur d'otages à un fonctionnement « rationnel ».

Hormis ces cas extrêmes, le *contact* est déjà établi entre les négociateurs. Mais la *relation* est-elle instaurée ? Une erreur fréquente est de considérer la personne que l'on a en face de soi comme un simple vecteur technique « d'affaires ». Le danger de l'expression « relation d'affaires » consiste à oublier que devant le mot « affaires », il y a le mot « relation ». Rien de tel que de se préoccuper de la relation, indépendamment des affaires, d'oublier pour un temps les affaires pour se consacrer à la personne qui est non *en face de* nous, mais *avec* nous.

En négociation, il faut personnaliser avant de rationaliser. Il faut se méfier d'une approche désincarnée, qui ignore l'autre personne voire l'instrumentalise, parce que « *les affaires sont les affaires* ». Les négociateurs ne sont pas interchangeables, il convient de prendre le temps de connaître son interlocuteur. L'autre négociateur importe et je dois lui donner de l'importance.

Le négociateur est une *personne*, animée de sentiments et d'émotions, inscrite dans une histoire, possédant un point de vue unique – le sien –, mue par des espérances, des craintes, des ambitions, etc. C'est pourquoi la relation prime. Une bonne relation aide à connaître les motivations de l'autre, lesquelles sont le ressort profond de la négociation. Elle aide à révéler ses propres motivations à l'autre. Prenons l'exemple de ce médecin généraliste recevant un de ces nombreux représentants d'entreprise pharmaceutique, chargés de lui vanter les bénéfices pour les patients de tel ou tel médicament. En général, ce médecin ne consacre que peu de temps à ces représentants dont les démarches commerciales l'ennuient. Mais s'il s'intéresse à l'un d'eux, il apprendra peut-être que ce représentant-là est le père d'une enfant handicapée et qu'il a choisi ce métier par vocation, parce qu'il croit aux vertus de la médecine et au rôle des entreprises du secteur pharmaceutique pour promouvoir une recherche qui soulage les handicaps. Le médecin se reposera plus aisément sur le fond éthique de la vocation qu'il aura ainsi découverte. Par ces quelques mots échangés, médecin et représentant auront engagé une relation de confiance, qui facilitera la discussion professionnelle développée ensuite.

Parfois le négociateur doit instaurer une relation avec des personnes dites « difficiles » (Ury 1993, Stone *et al.* 1999). Ces personnes sont souvent celles avec qui l'on hésite à parler et que l'on ne prend pas le temps de connaître. Mais en chaque huître peut se cacher une perle et les grands négociateurs sont avant tout de grands ouvreurs d'huîtres… Ils entrouvrent ce que tout le monde prétend « fermé » à vie. Encore faut-il trouver le bon angle d'approche. Comme le rappelle Callières, le stoïcien Épictète nous suggère, quand on est en dispute avec son frère, de l'approcher non par l'objet de la dispute avec lui, mais par ce qui fait de lui notre frère. Il ajoute que souvent une coupe possède deux anses, l'une qui est brûlante, par laquelle on ne pourrait la prendre, et l'autre qui est froide, par laquelle on la saisira. Le bon négociateur sait attraper la coupe par où elle est froide, quand son contenu est trop chaud, ou la réchauffer quand son contenu est trop froid. C'est tout l'art de la relation que de savoir quand modérer les passions et quand les susciter.

Cultiver la relation

Autant que possible, la relation se cultive en dehors d'une négociation particulière. Ainsi, lorsque se présentera un objet à traiter, la relation suffisamment approfondie en amont, dans un contexte dénué de tension, facilitera le travail à venir. C'est pourquoi la négociation est véritablement « perpétuelle », à la Richelieu : entre deux négociations, ou dans la perspective d'une négociation éventuelle, le travail du négociateur ne cesse pas. Celui-ci continue à cultiver la relation. D'où le concept de « jachère » de négociation : de même que l'agriculteur laboure sa terre sans l'ensemencer pour la laisser en repos, le négociateur cultive la relation quand bien même aucune négociation n'est en cours. La patience aide à connaître ses interlocuteurs, à les comprendre, à les entreprendre, à « s'insinuer » (pour reprendre un mot fréquent chez les diplomates du XVIII^e^ siècle).

La priorité donnée à la relation est un principe fort dans les premiers grands ouvrages de diplomatie, aux XVII^e^ et XVIII^e^ siècles. Dans son *Discours sur l'art de négocier* (1737), Antoine Pecquet souligne que le premier devoir de l'ambassadeur arrivant dans un pays étranger est de rendre visite à son principal interlocuteur (souvent le ministre chargé des Affaires étrangères), puis à tous les autres ambassadeurs présents dans cette capitale. L'objet de ces premières visites n'était jamais d'évoquer le fond des affaires en cours, mais bien d'établir une relation. Pour la petite histoire, au début des années 1980, le ministère français des *Affaires étrangères* reprit brièvement le nom de ministère des *Relations extérieures,* comme cela avait été le cas entre 1794 et 1814.

Encore aujourd'hui, dans le champ des relations internationales, la « diplomatie des petits fours » tient (aussi) ce rôle : cocktails et réceptions permettent aux diplomates de cultiver la relation avec leurs homologues et l'échange informel d'informations. De même, les chefs d'État ou de gouvernement assistent en général aux obsèques de leurs pairs, pour marquer leur estime au disparu et témoigner de l'amitié unissant les deux peuples concernés, mais aussi parce que ces cérémonies occasionnent des rencontres officieuses entre un grand nombre de personnalités réunies en un même lieu au même moment.

Cette importance de la relation se retrouve dans le domaine des affaires, où les dîners succèdent aux déjeuners, tous deux appelés « d'affaires ». Ce n'est pas pour le plaisir d'augmenter les frais de représentation que ces nombreux repas ont lieu. Leur rôle est de mieux connaître les interlocuteurs, de sonder en douceur leurs motivations, « entre la poire et le fromage ». Ces repas remercient par le respect ce que l'on ne peut parfois honorer autrement. Ils sont aussi une manière de dire non, avec élégance. À ce travail sur la relation concourent tous les autres événements de socialisation, comme les parties de tennis ou de golf, les invitations dans une tribune d'honneur pour un grand match de football ou dans une loge à l'opéra. Dans le même esprit, d'autres gestes – carte de vœux, bouteille de vin ou bouquet de fleurs – serviront la relation et le résultat de la négociation parfois bien mieux que mille euros en plus ou en moins au bas d'un tableau de chiffres.

Rétablir la relation

Parce que la relation est cruciale, tout ce qui peut la rétablir au lendemain d'une crise doit intervenir d'entrée de jeu. Il en va ainsi, notamment, des excuses. Trop souvent, les négociateurs rechignent à en présenter alors même que les faits l'exigent : ils pensent que ce geste revient à reconnaître leur erreur et à se mettre en position de faiblesse. En réalité, du point de vue de *l'autre* partie, les excuses ne marquent pas une faiblesse, mais constituent d'une part la reconnaissance d'un tort antérieur, reconnaissance sans laquelle souvent il n'y a pas de négociation possible, et d'autre part la preuve de la bonne foi et de l'honnêteté de l'interlocuteur. L'expérience prouve que des excuses, formulées avec sincérité, sont la concession la moins coûteuse qui soit. Elles n'affectent que la forme de l'affaire, pas le fond. Mieux : cette concession formelle de notre part peut être payée de retour par une concession substantielle de l'autre.

Lorsque la négociation bloque parce que les relations entre les parties achoppent, et si tous les précédents efforts pour les améliorer ont échoué, trois options restent disponibles. L'une est de se donner du temps. Mazarin, imité plus tard par Talleyrand, évoquait « le temps et moi » (Lempereur 2010b). Le temps n'efface pas tout, mais il contribue à l'apaisement

des passions, au changement d'attitude, au repos qui surmonte bien des blocages. Les Chinois, un peu moins les Français, nourrissent la vertu de patience en négociation. Ils ne sont pas pressés de conclure, parce que le temps de vivre est chez eux une vertu. Le temps semble leur ami. À l'inverse, chez les Anglo-Saxons, le temps, c'est de l'argent et la relation approfondie apparaît parfois comme un luxe inutile ; les affaires tendent à l'affairement, avec la volonté d'en finir vite, d'où ce sentiment de frustration, de relation certes vite établie, mais superficielle. Tout le monde s'appelle par son prénom, et puis s'oublie. La quantité de relations prime sur leur qualité. Cette approche s'accompagne peut-être de la multiplication des transactions, mais rarement de relations durables.

L'autre option, plus immédiate, est de changer de négociateur, en espérant que le successeur saura établir une relation de travail. Par nature, ce changement doit s'effectuer avec tact, pour éviter de perdre la face. Un exemple nous vient du conflit israélo-palestinien, où Yasser Arafat, le président de l'Autorité palestinienne, était considéré comme *persona non grata* par Ariel Sharon, le premier ministre d'Israël. Il a fallu qu'il désigne Mahmoud Abbas, avec lequel les gouvernements israélien et américain se tenaient prêts à traiter, pour que la négociation reprenne – un temps du moins.

La dernière option consiste à faire appel à un tiers pouvant établir un pont et reconstruire une relation de travail. Officiel ou informel, le médiateur conserve aux parties la maîtrise de la décision finale[1].

Les tensions dans la relation

Colère, attaques verbales, insultes, agressivité, etc., dénotent des incidents relationnels. Les émotions et leurs manifestations plus ou moins vives tiennent une place importante en négociation. C'est la raison pour laquelle le chapitre 6 est consacré à la gestion de ces tensions émotionnelles : comprendre leurs origines, analyser leurs conséquences, savoir les déjouer par des approches appropriées.

1. Cf. Lempereur, Salzer et Colson, *Méthode de médiation. Au cœur de la conciliation* (Dunod, 2008).

À ce stade, il s'agit de se convaincre qu'il est impératif de traiter ces tensions émotionnelles *avant* d'en venir au fond. Voici un aperçu des effets de ces tensions :

- l'anxiété, la frustration ou la colère sont propices à l'escalade et atteignent des degrés incompatibles avec la discussion et la réflexion ; la communication entre les parties devient impossible ;
- les perceptions de la réalité deviennent de part et d'autre de plus en plus troubles et biaisées ; tous les événements sont perçus au filtre d'un préjugé initial ; ces biais altèrent les facultés d'appréciation et de décision responsable ; les différences sont exacerbées et, à l'inverse, les points de convergence sont dévalorisés ou ignorés ; il devient malaisé pour les parties de percevoir leurs intérêts comme compatibles ou complémentaires ;
- se sentant menacé par l'autre, chacun tend à s'enterrer dans une tranchée pour n'en plus sortir, campant sur ses positions, bloquant la séquence de négociation ;
- les motivations profondes tendent à disparaître au profit « d'abcès de fixation » sur lesquels se focalise en vain l'attention des parties, au détriment des vrais problèmes et de leurs causes ;
- la relation se détériore, puis s'interrompt, rendant impossible la négociation.

Dans ces situations, la priorité consiste *à traiter les tensions émotionnelles avant de se tourner vers le fond*. Il n'y a pas de fournée sans feu éteint, du moins sans gant pour enfourner. « Prendre des gants » consiste, en négociation émotionnelle, à prendre très au sérieux les émotions et non à considérer – à tort – que l'on ne s'y brûlera pas. Certaines personnes font preuve d'une grande capacité à prendre sur elles, mais aucune ne supporte tout éternellement. Comme le rappelle un proverbe juif :

> « On peut porter un objet lourd pendant peu de temps, un objet léger pendant longtemps, mais pas un objet lourd pendant longtemps. »

Il en est ainsi en négociation : quand la marmite s'échauffe, il faut s'en soucier, parce qu'elle atteint des températures qui gâteront la cuisson. Il faut agir au plus vite, toutes affaires cessantes. Dès que la température monte, il faut se préoccuper de la ramener à feu doux, quitte à ôter le plat du feu. C'est l'art du cuisinier de savoir quand trop, c'est trop. On peut remettre à cuire, mais pas « décuire » ce qui est brûlé.

La coalition avant la réunion

Ce principe s'applique de deux manières. La première vaut pour toute situation où le négociateur porte les intérêts d'une organisation : avant de se rendre à une réunion extérieure, il gagne à s'assurer, en interne, qu'il y a consensus sur l'approche qu'il s'apprête à défendre. Il ne s'agit pas de clarifier un mandat au sens strict, mais de s'entourer du conseil et du soutien des collègues qui auront, ensuite, à mettre en œuvre l'accord.

Le contrat impossible

Une entreprise de matériel électronique était en pourparlers avec un prospect. Le négociateur de cette entreprise avait reçu un mandat clair sur les aspects financiers et commerciaux. Mais il n'avait pas suffisamment pris l'avis, en interne, des équipes techniques et du responsable de production : il ne s'était pas assuré d'un consensus interne sur les contours des solutions à proposer ou à refuser à la table. Tant et si bien qu'il s'avança vers un contrat qui certes respectait les ratios financiers fixés dans son mandat, mais qui comportait des choix techniques qu'il s'avéra impossible, côté production, à mettre en œuvre. Le contrat dut être révisé en catastrophe à la dernière minute.

On le voit : le défaut de coalition interne, en amont, fragilise la position du négociateur lors de la réunion externe, en aval. D'où la nécessité de bâtir ces alliances avec les différentes parties prenantes qui, tout

en étant absentes de la table des négociations, seront essentielles dans la vie future de l'accord.

Ce principe de coalition avant réunion s'applique selon une seconde manière, chaque fois que le négociateur s'apprête à participer à une négociation multilatérale. C'est le cas des projets complexes réunissant plusieurs partenaires, et bien sûr des organisations internationales où les délégations sont plusieurs dizaines, voire environ deux cents comme à l'ONU. Aucun négociateur ne peut gérer trente-six interlocuteurs à la fois, *a fortiori* si les objets à traiter sont nombreux eux aussi. Les combinaisons comportant autant de variables finissent par générer le chaos. C'est pourquoi un travail de coalition précède la participation à ce type de négociation.

Ce principe de mobilisation préalable, où l'on rencontre un à un en face-à-face les négociateurs représentant les entités clefs, est fondamental quand on ne dispose pas seul d'une majorité déterminante dans la prise de décision. Prenons l'exemple de l'adoption d'une directive au sein de l'Union européenne, laquelle comprend vingt-sept États membres. Admettons que les intérêts d'un pays militent pour que telle directive soit adoptée. Plutôt que de négocier en séance avec vingt-six autres États, il est impératif que le représentant de ce pays s'attelle, en amont, à convaincre de son bien-fondé un nombre de pays clefs dont le vote au conseil lui assurera la majorité. Il lui faut bâtir une coalition *avant* de participer à une réunion plénière. Une négociation multipartite ainsi préparée est quasi terminée avant qu'elle ne commence officiellement.

Les coalitions préalables présentent d'autres avantages sur le fond : elles confient à plusieurs porte-drapeaux lors de la réunion plénière les thèses auxquelles on adhère. C'est aussi un excellent moyen d'appropriation précoce : associer un allié très tôt dans un processus l'implique dans l'élaboration des solutions retenues à la table et dans les contours de la décision finale en le responsabilisant. Cette participation en amont, sous la forme de coalitions, se double d'une participation en aval, en réunion plénière, où chacun est invité à s'exprimer. Il sera ainsi plus facile, pour tous ceux qui ont ainsi contribué, de s'approprier la décision finale, de la mettre en œuvre et d'en connaître les conséquences.

Les mécanismes de concertation (Susskind, Duzert & Lempereur 2009) appliquent de manière implicite ce principe de coalition préliminaire. Associer le plus en amont possible est une clef du succès, par exemple lors de réformes (Colson 2005) ou de grands projets d'équipements collectifs. « Ce n'est pas parce qu'on consulte que l'on pourra faire passer un projet, mais c'est quasi sûr que sans consultation, on n'y parviendra pas », expliquait en substance l'ancien Premier ministre Michel Rocard, interrogé sur un lourd projet d'aménagement du territoire en Ile-de-France.

Par exemple, des entreprises pharmaceutiques consultent en amont les autorités administratives et scientifiques de régulation pour éviter plus tard un refus de mise sur le marché de leurs produits. De même, les entreprises qui projettent des fusions susceptibles d'affecter la concurrence et de créer des situations de position dominante en Europe associent les autorités communautaires en charge de la concurrence, en particulier la Direction Générale IV de la Commission européenne qui appréciera si la fusion projetée est légale en l'état.

Le principe de coalition s'applique aussi en entreprise pour y conduire le changement. Tel responsable n'avait pas jugé nécessaire d'associer en amont l'ensemble des parties prenantes de son entreprise et s'était retrouvé fort isolé lors d'une négociation sociale. Il n'avait pas mobilisé les membres de son comité directeur pour expliquer au personnel l'intérêt de sa réforme. Il n'avait pas reçu les représentants du personnel. Il avait négocié lui-même en séance, au lieu de confier cette tâche à son directeur des relations humaines. Il s'était préparé lui-même un isolement magnifique et son style de leadership, qui méconnaissait la nécessité de la concertation, avait été dénoncé. Certain d'avoir raison sur tout, il s'était retrouvé avec une grève sur les bras, relayée dans la presse. Ce dirigeant s'était trouvé bien en peine de se justifier, quand son autoritarisme fut critiqué en conseil d'administration, auquel il n'avait pas davantage demandé un avis sur sa stratégie solitaire.

En terme de processus, la recherche de coalition emprunte des voies plus ou moins officieuses. En règle générale, elle use des coulisses, de rencontres informelles dans les couloirs en marge de la négociation, d'où le terme de lobbying ou « *corridorage* ».

Pour l'ensemble de ces raisons, lorsque des négociations comportent des parties multiples, plus nos accomplissements seront tangibles avant qu'il n'y ait trop de monde à la table, mieux cela vaudra. Consacré aux négociations complexes, le chapitre 7 traitera de la gestion des coalitions.

L'écoute avant la parole

« *Rien ne sert de parler, il faut écouter à point* », est-on tenté d'écrire, paraphrasant La Fontaine. Toute parole est inutile, si l'autre n'est pas prêt à écouter. Or, souvent, l'autre – à moins que cela ne soit nous-même – ne voudra bien nous écouter qu'après s'être exprimé. C'est là un phénomène courant, qui consiste à vouloir absolument « *vider son sac le premier* ». Mais – hormis le problème spécifique de l'ancrage, abordé au chapitre 4 – où est le problème à laisser l'autre s'exprimer en premier ? Notre intérêt est-il de parler le premier, ou bien d'être entendu ?

Au contraire de ce que d'aucuns tiennent pour une évidence, le bon négociateur n'est pas celui qui parle le plus, en premier, à tort et à travers. Talleyrand avait fait de « l'art du silence » une de ses clefs de succès. Par son écoute, il récoltait de l'information et préparait une réponse qui, en quelques phrases, voire quelques mots, suffisait parfois à conclure. Pour être en verve, il faut savoir être en réserve. L'expérience souligne tout l'intérêt qu'il y a à écouter avant de parler. Laissons l'autre s'exprimer d'abord s'il le souhaite :

- il nous en reconnaîtra peut-être la courtoisie, avec l'intérêt que ce geste présente du point de vue de la relation ;
- la phase d'écoute aura accru le nombre d'informations dont nous disposons : peut-être certaines motivations de l'autre nous apparaîtront plus claires ;
- peut-être notre interlocuteur nous dira-t-il des choses que nous lui aurions suggérées, nous en proposera que nous lui aurions demandées, raison de plus d'abonder ensuite dans son sens,

de les lui « concéder », plutôt que de les lui exposer ou de les lui demander ;

- munis de ces informations nouvelles ou précisées, nous serons à même de présenter de façon plus convaincante ou mieux adaptée notre propos ;
- en tout cas, au nom du principe de réciprocité, après l'avoir écouté, nous disposerons d'un bon précédent qui servira de tremplin pour qu'à notre tour nous puissions nous exprimer en étant écouté ;
- enfin, ne pas parler en premier évite de s'exposer sans raison, réservant à un moment plus important le dévoilement de certaines informations ou le recours à tel argument.

Sans devenir cynique, il faut s'en remettre à la vanité humaine. L'autre veut s'entendre dire les choses par lui-même, autant que possible ; s'approprier la conversation. L'erreur est de croire que l'autre veut nous entendre, alors qu'il aime tellement sa jolie voix, comme dans la fable *Le Corbeau et le Renard*.

Même – et surtout – dans le cas extrême d'une prise d'otages, la priorité des négociateurs est d'écouter le preneur d'otages afin de recueillir un maximum d'informations sur son profil psychologique, sa situation matérielle et logistique, son équipement, la situation des otages, les motivations qui l'ont amené à un tel geste, ses intentions, etc. Ces informations, indispensables à la conception de la suite des opérations – négociées ou non d'ailleurs –, s'obtiennent en pratiquant *l'écoute active* (*cf*. chapitre 5).

Cette phase d'écoute aide aussi à découvrir la perle dans l'huître. Rarement dans une position, même la plus déraisonnable, il n'y a un brin de raison. Une fois que ce brin est isolé, il faut le soigner, l'arroser, l'amener à produire son plus beau blé. Talleyrand encore, quand il était en désaccord, n'argumentait jamais avec son interlocuteur, convaincu que cela ne servait à rien. Il recherchait en revanche dans le discours de l'autre ce qui pouvait ancrer le sien, avant de s'appuyer autant que possible sur ces points partagés.

Le processus avant le fond

S'il faut tant se préoccuper de la relation, des émotions, de l'écoute, etc., quand pourra-t-on traiter du fond ? Il y a chez la plupart des négociateurs une impatience à empoigner le taureau par les cornes, c'est-à-dire à s'attaquer au problème. Mais sans doute n'est-il pas temps encore, surtout si l'affaire est complexe. La *méthode* doit être calée au préalable. Plus il y a de parties impliquées ou de points à traiter, plus il importe de se préoccuper de *la manière de négocier* et pas seulement du fond. Mieux vaut se mouvoir à pas lents au début pour hâter sa course ensuite, plutôt qu'être retardé pour avoir voulu aller trop vite. Après les manières, le *savoir-vivre* pour construire la relation, il faut la manière, le *savoir-faire* pour construire le processus. Bien pourvu est le négociateur qui s'appuie sur ces deux qualités, *savoir-vivre* et *savoir-faire*.

Plus d'une négociation échoue non pas en raison de son contenu, mais par défaut d'un processus défini avec clarté. Le processus à la table de négociation comprend un ordre du jour, un emploi du temps et certaines règles de fonctionnement. La mise au point d'un ordre du jour passe par le gel, à un moment donné, des points à traiter, afin de déterminer le périmètre de la négociation. S'il est loisible à une partie d'introduire un nouveau sujet à tout moment, le risque est grand de ne jamais en terminer. Or la négociation a besoin de clôture, quitte à repartir pour un nouveau cycle ; comme le droit chez Montesquieu, elle est fondée sur ce qui est juste, mais aussi sur ce qui est fini. L'emploi du temps déterminera la durée impartie pour chaque point, en prévoyant le cas échéant que tels négociateurs traitent en sous-commission de tels aspects ; au travail en commission succédera le retour en session plénière, etc. Les négociations des accords de Taba entre Palestiniens et Israéliens, même si elles étaient bilatérales, ont réuni deux cents négociateurs pour aborder divers contentieux. On imagine la complexité du processus. Avant d'engager une discussion précise sur le fond, il a fallu obtenir un accord sur le déroulement, ce qui ne fut pas une mince affaire.

Une négociation entre la grande distribution et l'industrie

Imaginons une entreprise de la grande distribution (par exemple Carrefour), qui négocie avec un fournisseur (par exemple Yoplait) l'achat de pots de yaourt. En apparence, rien de plus simple : on conçoit un processus avec deux négociateurs en face-à-face se mettant d'accord sur un prix et un volume. Détrompons-nous : le processus est bien plus complexe pour qu'un yaourt arrive jusqu'aux rayonnages. D'abord, les Français comptant parmi les plus gros consommateurs de yaourts au monde, et Carrefour étant une des plus importantes enseignes d'hypermarchés en France, l'enjeu se chiffre en dizaines de millions de pots. Si l'accord se trompe sur le volume ou le prix, les conséquences seront démultipliées pour le chiffre d'affaires et la marge des deux entreprises. Il n'est donc pas question d'improviser. Ce ne sont pas deux négociateurs « seuls » qui approcheront ce processus, mais des équipes de part et d'autre. Un processus de négociation possible est le suivant : chaque camp réunit ses personnes spécialisées (Ps) dans la qualité, les dates de péremption, la logistique et le transport, la protection de la chaîne du froid, l'achalandage, les offres spéciales, le paiement des livraisons et son étalement, etc. Ces personnes appartiennent à l'équipe de Carrefour (PsC) ou de Yoplait (PsY). Elles épaulent leur « chef de délégation » au sein de Carrefour (CdC) ou de Yoplait (CdY), soit physiquement à la table de négociation, prêtes à intervenir dès que leur sujet est abordé, soit virtuellement par une préparation en amont du travail sur leur point de spécialité (*cf.* principe de coalition avant la réunion).

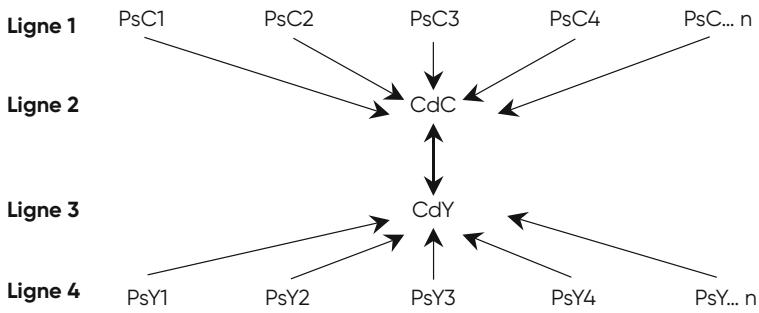


Schéma 3.1 *– Premier processus possible : rencontre bilatérale des chefs de délégation*

Ce processus – préparation interne, suivi de négociation externe, avec éventuellement quelques interruptions de séances – semble inévitable, mais d'autres processus sont concevables. Lors d'une conférence organisée par ESSEC IRÉNÉ sur les négociations entre le commerce et l'industrie, le processus suivant fut présenté par Rémy Gérin, président d'une entreprise leader en Europe dans le secteur de la grande distribution. On peut concevoir, en étape 1, des négociations préalables et sectorielles, entre les personnes spécialisées en charge des différents points à gérer, avec le soin d'explorer les solutions possibles et de retenir les plus utiles aux deux parties, sans toutefois trancher.

Étape 1

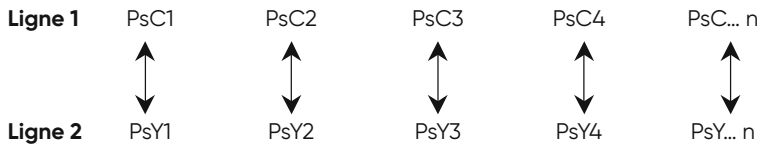


Schéma 3.2 *– Second processus possible (a) : rencontres préalables et sectorielles*

Lors d'une étape 2, en interne, ces personnes spécialisées rendent compte à leur chef de délégation respectif des solutions découvertes et des recommandations éventuelles. Le chef de délégation arbitre entre les différentes options exprimées.

Étape 2

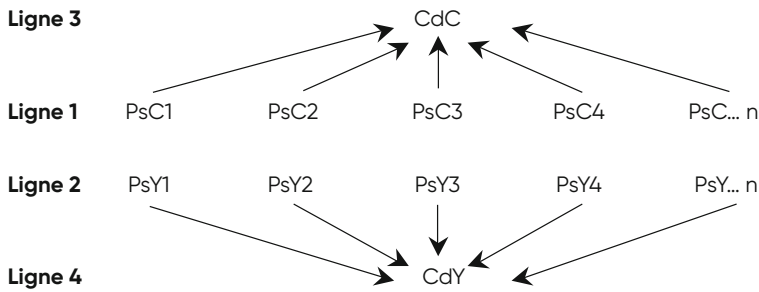


Schéma 3.3 *– Second processus possible (b) : comptes rendus internes*

Lors de l'étape 3, le processus débouche sur une rencontre entre les chefs de délégation. L'avantage escompté de ce processus en trois temps est que la tâche des chefs de délégations soit débroussaillée en amont, mais surtout que des solutions créatrices de valeur émergent plus facilement. S'il y a cinq négociations en amont où les cinq thèmes spécialisés sont traités par les experts respectifs de ces domaines, il y a plus de chance que ces derniers découvrent des solutions techniques plus judicieuses, auxquelles les chefs de délégation n'auraient sans doute pas songé.

Relevons enfin que le processus n'est pas neutre et qu'il peut influencer le fond. Ainsi au Congrès de Vienne, en 1814, Talleyrand (Lempereur 2010b) avait réussi à faire admettre aux grandes puissances victorieuses (Angleterre, Autriche, Prusse, Russie) que la France, bien que vaincue, soit acceptée à la table des négociations, alors que les anciens alliés voulaient l'en exclure. Cette association du « vaincu » aux pourparlers constituait une « victoire » de processus. Elle fut cependant de courte durée, puisque la revanche de processus fut pour les quatre grands de considérer l'assemblée plénière comme un simple lieu d'entérinement de pourparlers qui se dérouleraient désormais uniquement sous forme de réunions privées, entre eux. Ainsi s'explique qu'ensuite une seule réunion plénière s'est tenue, la dernière, pour acter l'accord.

La création de valeur avant la répartition de valeur

Une attitude à adopter pour la gestion au fond de la négociation est de ne pas s'engouffrer trop vite dans le partage du gâteau, c'est-à-dire d'être happé par une logique de répartition. Un réflexe *évident*, surtout en période de vaches maigres, consiste à se dire : tout ce que je pourrai arracher tôt en négociation sera déjà acquis, je dois me saisir de la part du lion pour empêcher que l'autre ne se l'approprie.

Cette approche est poussée à l'extrême lorsqu'une partie s'empare unilatéralement de la valeur disponible avant même la négociation, dans le but d'aborder celle-ci en position de force. C'est le cas des occupations de locaux, des annexions de territoires et des attaques préventives. Mais ce que l'on s'approprie par la force et par l'excès, il est rare qu'on puisse le garder en toute légitimité. En témoignent de nombreux exemples d'OPA menées à la hussarde. Certes, l'entreprise cible est rachetée, mais sans avoir pu mener de négociation avec son acquéreur sur les termes de la fusion, le maintien de son identité, le sort du personnel ou la répartition des responsabilités dans l'ensemble futur. Par une attaque éclair, l'acquéreur pense imposer sa volonté sans discussion. Mais que se passe-t-il dans les semaines ou les mois suivants ? Des personnes clefs de l'entreprise rachetée la quittent, emportant avec eux des savoir-faire et des portefeuilles de clients, la productivité baisse, l'absentéisme augmente. Pour avoir voulu s'attribuer toute la valeur disponible et rendre toute négociation inutile, l'acheteur risque de se retrouver assez vite avec une coquille vide, payée fort cher. C'est une victoire à la Pyrrhus.

Les rapports commerciaux sont propices à ces logiques de pure appropriation, guidées par le mépris des besoins de l'autre. Si en trompant autrui, en jouant sur son ignorance, un vendeur parvient à placer de vieilles guirlandes de Noël à un prix prohibitif, tant mieux pour lui, soutiendront certains. Il fallait que l'acheteur se montre plus avisé : *caveat emptor*[2]. Reste que cette tactique d'exploitation précoce présente de multiples problèmes et son initiateur encourt de nombreux risques. C'est d'abord l'affirmation d'une préférence pour le court terme : on injurie l'avenir et les accords futurs. Refuser de s'associer l'autre, ne rien partager avec lui, ou trop peu, c'est le meilleur moyen de s'aliéner autrui, souvent sans appel… et cet autre, *ces* autres – si l'expérience se répète – formeront peu à peu une coalition aux effets boomerang. C'est ainsi que le pouvoir dominant, dans un système hégémonique, finit toujours par se retrouver en situation délicate et le système par basculer

2. Acheteur, prends garde !

au profit d'une autre puissance[3]. La recherche débridée d'appropriation de valeur mène à une perte personnelle de crédit.

Une démarche différente consiste, *avant* toute tentative d'appropriation personnelle de la valeur, de construire *avec* l'autre les moyens de créer de la valeur, de rechercher avec lui les moyens d'agrandir le gâteau, c'est-à-dire, selon le contexte, de produire mieux et plus dans de meilleures conditions de travail pour tous, de construire un pouvoir où chacun collabore selon ses capacités à l'élaboration de décisions responsables, etc.

Bien qu'essentielle, cette démarche de création *préalable* de valeur est contre-instinctive. Il faut du temps pour l'intégrer soi-même et pour y faire adhérer l'autre. Qu'elle soit essentielle n'est pas une illusion. Qui contestera que l'Europe se porte mieux aujourd'hui, après plus d'un demi-siècle de coopération et de construction négociée de son unité, qu'au terme du demi-siècle précédent – en 1945 –, marqué par la compétition des nationalismes et deux guerres mondiales dont elle fut la principale victime (Lempereur 2009a) ? Qui pouvait penser, en 1945, que l'Allemagne et la France réussiraient à « créer de la valeur ensemble » plutôt que de s'arracher l'une à l'autre la valeur existante ? Il fallait essayer pour le croire, bâtir la confiance entre nouveaux alliés, favoriser le commerce, les échanges humains et les interdépendances politiques.

Même dans les entreprises, cette logique de création de valeur requiert la mise sur pied d'alliances stratégiques. Dans le champ industriel, par exemple, les entreprises nationales d'aéronautique en Europe, plutôt que de s'épuiser en luttes intestines, ont joint leurs forces pour créer Airbus, puis EADS, et rivaliser ensemble avec les entreprises américaines. Après plusieurs décennies de concurrence sur les vols transatlantiques, Air France et Delta Airlines se sont alliées au sein de Skyteam ; l'une s'appuie désormais sur l'autre et *vice versa*, chaque fois que son intérêt l'exige. Les passagers de Delta se rendent avec plus d'aisance en Afrique ou au Moyen-Orient, bien desservis

3. Voir sur le sujet, les propos visionnaires de l'abbé Bonnot de Mably, dans *Principes de négociation* (2001).

par Air France ; à l'inverse, les passagers d'Air France voyagent mieux en Amérique du Nord grâce aux lignes de Delta. C'est aussi dans l'intérêt du client, qui accumule des *miles* donnant droit à des billets gratuits.

Même – surtout – en situation de conflit, il faut réussir à créer de la valeur avant de songer à la répartir. Un médiateur rappelait un contentieux inter-entreprises où il intervenait. L'enjeu se chiffrait en millions de dollars. Le médiateur, de façon contre-instinctive, et avec l'aide des parties, s'était préoccupé d'intensifier les relations d'affaires entre les protagonistes, afin de générer plus de profits entre eux, pour que le fossé né du conflit initial soit considérablement réduit. Admettons que l'entreprise A réclamait 100 à l'entreprise B. Si ces deux entreprises, par une alliance nouvelle sur un certain produit, créaient 80 pour A, le conflit de répartition ne porterait plus que sur 20, avec pour effet de faciliter la résolution du conflit. Même du point de vue le plus cynique, c'est dans l'intérêt bien compris de l'un de chercher à créer de la valeur avec l'autre, afin qu'il y en ait plus à partager à son avantage par la suite.

La clef consiste donc à générer de la valeur, avant de songer à la répartir. Bien sûr, il faudra ensuite se partager la valeur créée ensemble, comme auparavant. Mais au moins, un gâteau plus grand permet-il des parts plus généreuses et peut-être l'esprit de collaboration qui aura prévalu pour la phase de création de valeur continuera-t-il à s'exprimer en phase de répartition ? Tous ces aspects de création préalable de valeur et de répartition sont détaillés au chapitre 4.

L'invention de solutions avant la prise de décision

Il faut pouvoir conclure, mais encore faut-il savoir le faire au bon moment. Trop de négociations se clôturent de façon prématurée : les négociateurs se contentent du premier accord trouvé, sans se

soucier d'en rechercher un autre meilleur encore. Mais le but de la négociation n'est pas de trouver un accord : il est de rechercher *le meilleur accord possible*, celui qui satisfera en optimum les intérêts en présence. Des négociateurs trop pressés « laissent de la valeur sur la table » : ils n'explorent pas toutes les possibilités de création de valeur.

Trois facteurs se conjuguent pour expliquer la conclusion de tant de négociations *avant terme*. Le premier est la croyance fort répandue selon laquelle le succès d'une négociation se mesurerait à l'aune de la rapidité de son processus. L'expérience souligne que le bon négociateur ne se hâte pas forcément. Le deuxième facteur est le soulagement : tout à la joie de trouver une issue, les négociateurs se précipitent sur la première solution qui se présente. Le troisième facteur est la fatigue : de guerre lasse, après avoir escrimé, les protagonistes s'en remettent au premier accord, sans chercher plus loin.

Il faut pourtant se prémunir contre la clôture prématurée des négociations, qui donne lieu à ces accords trop proches du point de rupture, qui satisfont tout juste chacune ou une des parties. Ce sont les accords « *ouf* » – comme « *ouf, un accord est trouvé et nous pouvons en terminer* ». Avant de refermer des pourparlers, il faut rechercher s'il n'existe pas une voie vers une plus grande valeur ajoutée. Comment s'assurer que l'on maximise les chances de l'avoir trouvée ? L'engagement ne doit intervenir qu'après avoir exploré le plus grand nombre possible de solutions à la table. Cette sollicitation de la créativité exige un remue-méninges. C'est ce que la rhétorique appelait la phase *d'inventio*. Il faut inventer d'abord, se donner tous les moyens de produire des solutions multiples, des scénarios que l'on évaluera ensuite quant à leur capacité à satisfaire au mieux les motivations des deux parties. Ainsi se dessine une séquence essentielle : *la créativité avant le réalisme*. Autrement dit, le bon négociateur s'efforce *d'abord* d'imaginer des solutions innovantes, originales, *puis* se donne le temps d'en vérifier le réalisme : sont-elles financièrement, techniquement faisables, légales compte tenu de la jurisprudence, etc.

Cette séquence fonctionne d'autant mieux que l'on en respecte une autre : *recherche d'informations avant recherche de solutions*. Les solutions imaginées seront meilleures si le négociateur prend d'abord le temps de réunir de l'information et d'écouter, afin de comprendre véritablement les questions que soulève la négociation.

La formule de l'accord avant la formulation des détails

William Zartman et Maureen Berman (1992) distinguent *la formule et les détails* en négociation. La formule constitue l'expression claire de l'objectif commun des négociateurs, dont elle ramasse les motivations essentielles. De la formule découlent les détails de l'accord, qui sont des déclinaisons du principe général dans chaque dimension du problème. Il est important de trouver le plus tôt possible, en cours de négociation, une formule simple qui définisse les termes de l'échange.

Le passage aux 35 heures au sein de PSA Peugeot-Citroën

La formule de l'accord devait résoudre une équation où ce qui importait pour l'entreprise, avec une pyramide des âges menaçante, était de régler la question des préretraites pour ses salariés et où ce qui importait pour le gouvernement, avec ce projet de réforme emblématique pour lui, était de disposer d'un exemple d'entreprise convertie aux 35 heures. La formule fut trouvée : une contribution du gouvernement au financement des préretraites contre un accord rapide sur la réduction du temps de travail. Une fois les termes de l'échange déterminés, il fallut travailler sur la formulation des détails. Ce ne fut pas facile, mais l'essentiel – la formule – était acquis.

Les relations internationales proposent un second exemple, qui souligne combien le passage de la formule aux détails reste difficile. Dans le conflit qui oppose Israël et ses voisins depuis si longtemps, la formule « la paix contre les territoires » résume le cadre dans lequel les négociations successives se sont déroulées. Avec succès, parfois : c'est le cas de Camp David en 1978, Israël rendant à l'Égypte le Sinaï contre un traité bilatéral de paix. Mais sans succès, hélas, aussi : selon le processus d'Oslo, Israël devait rendre aux Palestiniens les territoires occupés de Gaza et en Cisjordanie. Mais les détails de cette formule ne purent se dessiner : le pourcentage de territoire remis aux Palestiniens, le rythme de ces rétrocessions et le partage des souverainetés sur ces territoires – notamment le contrôle de l'ordre public – restèrent autant de pierres d'achoppement.

Un dernier exemple est donné par les négociations en Afrique du Sud entre Nelson Mandela et Frederik de Klerck en 1991-1992, dans la phase de transition qui devait abolir l'apartheid et établir un régime nouveau. Le principe d'un agencement démocratique des institutions fut acté par une *formule simple* – « un homme/une voix » –, quasiment dès la première entrevue, puis les négociations ardues sur les *détails* commencèrent.

La meilleure solution hors table avant la clôture d'une négociation

En dépit des efforts pour instaurer la confiance par une attention permanente à la relation et par une écoute sans faille, en dépit d'un processus efficace, d'une démarche de création de valeur et d'invention de solutions, il arrive qu'une séance de négociation n'aboutisse à rien de satisfaisant pour nos motivations. Il faut distinguer ici un sentiment passager de déception ou d'inefficacité, assez ordinaire en négociation, du sentiment durable que l'on tourne en rond. C'est à ce dernier scénario que l'on se réfère ici.

Il faut accepter qu'une négociation, aussi bien menée soit-elle, ne débouche pas par magie sur un accord. Si l'on a tout tenté pour la rendre *constructive, attentive et inventive*, et que malgré tout la solution qui émerge à la table ne satisfait pas, il convient de mettre un terme aux discussions.

Mettre un terme, c'est-à-dire *clôturer* et non pas *rompre*. Nous utilisons à dessein l'expression « clôture d'une négociation », et non « rupture des négociations ». La « rupture » signifie, outre une fin de non-recevoir sur le fond, une forme d'humiliation personnelle, un arrêt de la relation, dommageable et inutile. Il faut se convaincre que si certaines conditions changent – et l'écoulement du temps y contribue –, on sera non seulement prêt à renégocier, mais l'on sera parfois même le premier à souhaiter rouvrir les pourparlers. *Il faut donc être ferme sur le fond, sans être dur sur la relation ni définitif sur le processus.* Dans le concert continuel des négociations, il n'y a jamais de rupture des négociations, tout au plus des « suspensions » ou « ajournements », bref des clôtures jusqu'à nouvel ordre. Il est plus facile de reprendre une négociation avec une personne avec laquelle on n'a pas « rompu ».

Cette précaution de langage posée, on ne clôture momentanément une négociation qu'en évaluant bien ce que signifie cette clôture du point de vue de la satisfaction de ses intérêts. Là intervient encore le concept de *meilleure solution hors table* présenté au chapitre 2. Il ne faut pas terminer une négociation avant d'avoir vérifié, avec calme et réalisme, la « valeur » de notre meilleure solution de rechange, c'est-à-dire notre capacité à satisfaire nos motivations mieux que la solution que nous nous apprêtons à repousser à la table de négociation.

Méfions-nous d'une quasi-constante en négociation : la surévaluation de cette meilleure solution hors table. Que de fois n'a-t-on observé des chefs d'entreprise ou des syndicalistes sous-estimer le coût d'une grève ? Avant toute clôture même temporaire de la négociation, il s'agit d'examiner une dernière fois, avec prudence et lucidité, la valeur de réserve que nous offre *vraiment* notre meilleure solution hors table.

La formalisation de l'accord avant l'ajournement

Il reste un dernier principe à éclaircir, qui veut que l'on travaille à la formalisation des engagements avant de se séparer. Que ce soit dans l'euphorie d'avoir trouvé un accord ou dans l'énervement de tractations interminables, on est trop souvent pressé d'en finir, au point de bâcler les derniers moments d'une négociation, consacrés à la formalisation de l'accord.

Il faut pourtant se réfréner et ne pas succomber si près du but à la facilité. En effet, rien de pire que deux parties qui ont cru se comprendre mais qui en définitive ne se sont pas exprimées dans un document commun, précis et validé par elles. C'est la porte ouverte aux interprétations divergentes, à de nouveaux conflits et à des discussions ultérieures sans fin sur les engagements de chacun.

Il faut mettre une ficelle autour de l'accord et cette ficelle, c'est souvent un document écrit. Bien sûr, l'écrit prend du temps, mais il fixe les obligations réciproques. Nous ne pouvons pas risquer des engagements flous. Le temps qui passe est rarement l'ami de la mémoire. Il s'accompagne de changement de circonstances ou d'exécutants. Ces caractéristiques militent pour une fixation des droits et devoirs réciproques.

Le contrat du fournisseur

Un exemple malheureux provient de cette entreprise de pièces détachées qui avait obtenu d'un constructeur aéronautique la production d'une pièce du cockpit d'un avion. Alors que ce fournisseur avait engagé tous les frais de recherche et de développement pour la conception et la livraison de cette pièce au client, avait acheté et configuré des machines pour la produire, elle s'est faite « outsourcer » en plein cycle de production au profit d'une autre entreprise. Dans le

contrat ne figurait aucune clause stipulant que celui qui obtenait un tel contrat bénéficiait de ses avantages jusqu'à la fin du cycle de production. Tous les amortissements et marges avaient été calculés sur dix ans et voilà qu'après cinq ans, le contrat soudain prenait fin. Le fournisseur s'est mordu les doigts de n'avoir pas formalisé cet engagement, ni précisé le montant de la compensation à payer en cas de fin prématurée du contrat. Il a depuis élaboré une « *check-list* » comprenant quinze points précis à inscrire dans tout contrat.

Cette clarté reste indispensable, même quand les négociations s'interrompent sans aucun accord. Rien ne vaut un engagement précis, en fin de session, sur ce que chacun est censé accomplir à l'avenir, notamment en vue de la prochaine rencontre. Quand les séances se succèdent, il est fondamental de capitaliser de l'une à l'autre[4]. À cet effet, une technique utile lors de réunions consiste à prévoir une pause avant le terme de la journée de travail pour synthétiser puis présenter aux participants les éléments essentiels sur lesquels les échanges ont porté durant la journée. Il s'agit de rappeler aux négociateurs ce qu'ils ont réalisé ensemble et d'indiquer les points de convergence sans cacher les points de divergence. On gagne à inclure dans cette synthèse les engagements des parties pour les séances suivantes : l'un recherchera telle information, l'autre rédigera le compte rendu, un autre encore le relira et communiquera ses remarques par écrit, etc. C'est en somme le plan d'action qui évitera de reprendre la négociation à zéro lors de la séance suivante, et même permettra d'avancer d'ici là. Le simple fait de prévoir une réunion à telle date, dans tel lieu, pour aborder tel ordre du jour cristallise la volonté des parties sinon d'aboutir à un accord, au moins de rechercher les voies d'y parvenir. Le chapitre 8 approfondira ces aspects.

Nous vous invitons à mobiliser ces dix principes dans vos négociations futures. Il reste à analyser la façon dont se déroule une négociation.

4. Reste le cas où il n'y a rien, du moins sur le fond, à capitaliser d'une séance à l'autre… Chargé de mener des négociations entre les parties en conflit dans l'ex-Yougoslavie, Richard Holbrooke dut longtemps débuter ainsi les séances : « Bien, nous en sommes là où nous en étions la dernière fois, c'est-à-dire à peu près là où nous en étions la fois d'avant ».

UNE SÉQUENCE-TYPE DE NÉGOCIATION

Au chapitre 2, la phase de préparation a identifié dix atouts clefs, qui forment l'ossature d'une séquence-type (schéma 3.4).

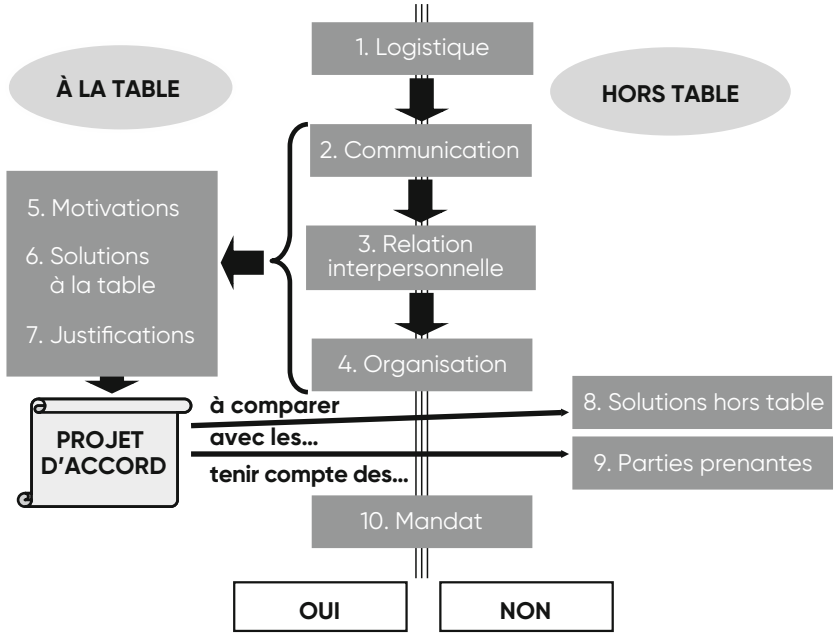


Schéma 3.4 *– Une séquence-type à travers les 10 atouts de la préparation*

Revenons plus en détail sur les principales étapes de cette séquence, laquelle apparente la négociation à un processus de questionnement dont l'accord final constitue la réponse (Lempereur 2006, 2009b).

Étape 1 – Introduire, instaurer la relation et organiser le processus

Une fois la logistique calée en amont, le démarrage d'une séance de négociation inclut bien des éléments, en fonction du contexte professionnel et culturel. Voici l'essentiel à nos yeux.

- Se saluer, se présenter à chacun (si l'on ne se connaît pas), puis prendre place, passer quelques instants sur « la pluie et le beau temps » ou des éléments plus personnels pour (re)nouer la *relation*. La recherche a démontré l'impact positif de ces échanges informels sur la suite du processus.
- Préparer un *ordre du jour* établissant la liste des objets à évoquer (ou rappeler celui qui a déjà été mis au point, avec l'éventualité d'une mise à jour pour intégrer des faits nouveaux).
- Préparer un *emploi du temps* ; prévoir les pauses éventuelles pour passer des appels urgents, contacter son mandant et demander de nouvelles instructions ou se restaurer, etc.
- Rappeler ou proposer les *principes* qui doivent, le cas échéant, s'appliquer : par exemple la confidentialité des travaux, les règles d'interruption de séance, les méthodes de travail, mais aussi des principes du type de ceux que nous avons énoncés dans la première partie de ce chapitre.

Il s'agit, en bref, de répondre aux questions : *qui* sommes-nous et *comment* allons-nous procéder ?

Étape 2 – S'informer des faits et partager l'information

Qu'est-ce qui nous amène à négocier ensemble ? Le but de cette étape est de partager l'information, pour prendre conscience des différents points de vue et dissiper les éventuels malentendus.

L'une des parties présente sa version des faits et ses attentes, puis l'autre partie procède de même, après une reformulation éventuelle de ce que disait l'autre partie pour une bonne compréhension. Chacun apporte ensuite un complément pour répondre aux interrogations de l'autre. Cette étape, à l'instar des suivantes, requiert une communication efficace, laquelle est présentée au chapitre 5.

Étape 3 – Diagnostiquer les motivations

Quelles sont les motivations en présence ? En partant des faits exposés, le but de cette étape est d'identifier les intérêts profonds des parties prenantes. Le négociateur aura soin de dépasser les positions pour découvrir les motivations fondamentales (que nous *soulignons* dans le dialogue suivant) par des questions.

Un entretien d'embauche

Recruteur : Donc, ce qui est important pour vous, c'est le salaire ?
Candidat : Avoir un salaire *correct* oui, mais il y a *autre chose*.
R : Ce qui vous importe c'est le caractère juste du salaire. Et il y a autre chose, c'est-à-dire ?
C : Ma femme ne reprend un emploi que dans trois mois et je dois payer le loyer. On est très juste *en ce moment* et aussi je ne veux *pas établir de mauvais précédent* dans ma carrière.
R : Votre souci est que, si votre salaire est trop bas, il ne vous permette pas de faire face à vos obligations financières, en particulier dans votre situation actuelle, et qu'il vous nuise dans le futur en opérant un ancrage bas si vous postulez ailleurs.
C : C'est cela, et ce n'est pas qu'une question de salaire, *mon titre* est important.
R : Vous voulez dire qu'une reconnaissance de votre statut est essentielle ?
C : Il me faudrait un titre que je puisse faire valoir.
R : Que voulez-vous dire ?

C : Ce qui importe est de pouvoir *l'invoquer auprès des clients* que je rencontrerai, *mais aussi plus tard* si j'évolue professionnellement.
R : Donc, si je résume, vous avez un besoin immédiat d'argent, pour des raisons conjoncturelles ; il vous faut aussi un salaire et un titre qui deviennent des références dans la suite de votre carrière professionnelle ; enfin vous souhaitez que votre titre vous serve dans votre relation avec des clients potentiels.

Une fois les motivations identifiées, classez-les selon les catégories explicitées au chapitre 2. Cette étape privilégie par conséquent l'analyse.

Étape 4 – Imaginer les solutions négociables à la table

Comment pouvons-nous satisfaire ces motivations ? En regard des intérêts analysés, les négociateurs imaginent ensemble des solutions négociables susceptibles de les satisfaire.

- Inviter chacune des parties à présenter le plus grand nombre de solutions possibles, en cherchant à créer le plus de valeur à la table de négociation, en utilisant le plus de variables disponibles pour provoquer un effet de levier.
- Laisser l'autre présenter en premier les solutions négociables auxquelles il a pensé, s'il le souhaite. S'il préfère attendre, passer au point suivant.
- Présenter soi-même les solutions négociables auxquelles on a pensé, après avoir indiqué les justifications pour les mieux ancrer, c'est-à-dire les raisons qui les fondent et que l'on pense partagées.
- Demander à l'autre de présenter des solutions complémentaires.
- Mettre aussitôt en évidence les solutions qui agréent toutes les parties, en particulier celles – intégratives – qui servent aux deux

et favorisent une répartition équitable ; les laisser en suspens pour le cas où de meilleures seraient trouvées.

- Pour toutes les motivations non satisfaites, imaginer ensemble d'autres solutions négociables, elles aussi de préférence intégratives.
- S'il ne semble plus possible d'imaginer des solutions intégratives, échanger entre elles des solutions satisfaisant les intérêts de l'un sans trop en coûter à l'autre.

Étape 5 – Évaluer à la lumière des justifications

Quelle(s) solution(s) choisir et pourquoi ? Une fois exploré le plus grand nombre de solutions négociables, vient le temps de leur évaluation respective, sur la base des raisons objectives. Ces critères servent aussi à départager les avis sur les questions de répartition de la valeur créée.

Étape 6 – Le cas échéant, débloquer grâce aux solutions hors table

Que se passe-t-il si une partie refuse l'accord négocié ? Il n'est pas rare que cette étape apparaisse plus tôt dans la séquence. Lorsque la négociation bloque, il s'avère parfois utile d'aborder, de façon plus ou moins explicite, les solutions hors table dont on dispose, et en particulier la meilleure d'entre elles, qui sert à accroître le réalisme de l'autre partie et à limiter des attentes immodérées. Selon ce que le contexte autorise, rappeler à l'autre sa propre solution hors table si elle lui est peu satisfaisante ; et indiquer, le cas échéant, en dernière analyse, que l'on sera obligé de s'en remettre à la meilleure solution hors table, si nos intérêts ne sont pas mieux satisfaits à la table.

Étape 7 – Conclure

Cette étape sera approfondie au chapitre 8. À ce stade, indiquons les trois tournures principales qu'elle peut prendre.

1. Un accord a été trouvé : il convient de le structurer et de le mettre en forme.

2. Un accord n'a pu être trouvé et les parties ne souhaitent pas poursuivre la négociation (pour des motifs variables). Il faut alors au minimum veiller à deux aspects :

- d'une part, *essayer de se mettre d'accord sur le désaccord*, c'est-à-dire clarifier les raisons de l'échec des négociations. Cet échec tient à différents éléments procédant des dimensions du problème (par exemple des intérêts contradictoires, une excellente solution hors table pour l'une des parties), des personnes (par exemple un climat tendu gênant un travail coopératif) et du processus (par exemple une méthode inefficace, trop coûteuse en temps). Cette clarification facilite plus tard la reprise éventuelle des négociations sur de meilleures bases ;
- d'autre part, *sauvegarder la relation*. Une négociation qui échoue est une chose ; bien plus grave est une négociation qui échoue *et* qui endommage les relations jusqu'à rendre improbable tout nouveau contact. Là encore, l'écueil du court terme (*cf.* chapitre 1) conduit sans coup férir à de nouveaux échecs.

3. Un accord n'a pu être trouvé, mais les parties souhaitent poursuivre la négociation. Il faut alors dans cette septième étape :

- établir le compte-rendu des avancées acquises lors de cette rencontre, afin de repartir sur ces fondations solides lors de la prochaine rencontre ;
- cerner tout aussi précisément les points de blocages ;
- préciser le moment et le lieu de la prochaine rencontre, selon un ordre du jour défini à partir des deux points précédents ;

- s'il le faut, définir des tâches que chaque partie effectuera d'ici la prochaine réunion afin de faciliter la négociation (par exemple réunir de nouvelles informations, présenter une offre technique plus précise, etc.).

Dans cette dernière tournure, il est décisif d'analyser pourquoi, à ce stade, la négociation n'aboutit pas. Il faut identifier l'un ou l'autre des écueils typiques en présence, pour pouvoir utiliser les antidotes correspondants. Le tableau suivant présente les causes d'échec les plus fréquentes, et les antidotes à prévoir.

CAUSES D'ÉCHEC HABITUELLES	ANTIDOTES POSSIBLES
La relation est mauvaise.	Améliorez-la d'abord ; si besoin changez les joueurs.
Le mandataire cherche à surpasser les attentes de son mandant.	S'en tenir strictement au mandat. Éviter la surenchère.
Une partie prenante manque à la table.	Invitez-la. Ou parlez-lui.
Les motivations ne sont pas bien comprises.	Préparez mieux ; expliquez plus ; aidez votre partenaire à comprendre ses motivations et les vôtres.
Les solutions à la table sont peu satisfaisantes.	Soyez plus créatifs.
L'ancrage est excessif, la négociation verse dans le positionnalisme.	Reconsidérez-le et proposez des justifications plus convaincantes.
Un ou plusieurs des négociateurs craignent de « perdre la face ».	Changez le format, pour préférer l'explication « entre quatre yeux ».
Le processus est chaotique.	Calez l'organisation avant de travailler le fond.
Le temps manque.	Planifiez mieux. Négociez l'échéance.
L'échange d'information est limité.	Posez plus de questions et donnez plus de réponses.

CAUSES D'ÉCHEC HABITUELLES	ANTIDOTES POSSIBLES
L'épuisement des négociateurs est flagrant.	Gérez mieux votre dépense d'énergie… Faites une pause. Ajournez.
L'environnement est inconfortable.	Améliorez la logistique.

Tableau 3.1 *– Écueils typiques et leurs antidotes*

Cette séquence-type de négociation, alliée aux dix principes structurants présentés plus haut, ne pallie qu'en partie l'absence de certaines qualités essentielles au négociateur, objet de la dernière section du chapitre.

L'ADAPTABILITÉ DANS LA GESTION DES TEMPS DE LA NÉGOCIATION

Les principes structurants que nous venons d'exposer, soulignant le besoin de ceci – *l'essentiel* – d'abord et de cela – *l'évident* – ensuite, ainsi que la manière de les insérer en pratique dans une séquence-type de négociation, accréditent une impression d'ordre et de fluidité. La réalité des négociations, souvent mouvante, vient contrarier ou démentir cette impression.

Se préparer à la séquence de négociation, c'est aussi prévoir les flux et reflux des principes comme les avancées et blocages de la séquence générale. Une certaine plasticité s'impose au négociateur pour appliquer les principes et dérouler la séquence, sans tomber dans l'excès de rigidité où l'on voudrait tout dicter à l'autre et où, par manque d'écoute sur son impatience ou son désaccord avec notre manière de procéder, on finirait par se l'aliéner.

Comment procéder dès lors pour maintenir le sens des principes et de la séquence, tout en s'assurant une souplesse dans l'exécution ? Le négociateur doit démontrer son adaptabilité. Souple, il sait s'adapter aux circonstances et aux négociateurs. Si par exemple un interlocuteur manifeste d'emblée la volonté de commencer vite à traiter du fond, on passera peu de temps, voire aucun, à bâtir la relation et le processus, sans quoi cette volonté bien intentionnée risque d'être vécue comme dilatoire.

Mais si ce départ sur les chapeaux de roues oblige à négliger le préalable de la relation et du processus, on sera attentif lors de la négociation à tous les signes ultérieurs qui marqueront le besoin d'y (re)venir. D'une part, si l'autre est nerveux ou fatigué, nous sommes contraints, presque malgré lui, de réintroduire le principe de « la relation *avant* toute autre action », quitte simplement à suggérer une pause et à offrir un café. D'autre part, s'il y a blocage, nous retournerons au principe du « processus *avant* le fond », en proposant par exemple qu'une phase de discussion soit consacrée à l'examen de la méthode la mieux adaptée pour avancer. Si durant la phase de prise de parole, l'autre ne nous écoute pas, on fera bien de revenir à l'écoute active, en lui demandant s'il souhaite apporter une suggestion, une précision, etc.

On le voit, les principes exposés connaissent des effets de balancier. On fait d'abord *ceci*, autant que possible, puis *cela*. Mais parfois, on fait *cela* d'abord – en sachant alors le risque auquel on s'expose –, puis on vient à *ceci*, pour revenir à *cela*, et ainsi de suite.

Sur ce point, le négociateur sera d'ailleurs très souvent confronté à une situation d'asymétrie, où son interlocuteur pousse à ce qui est évident à ses yeux, en pratiquant l'impasse sur ce qui est essentiel à la négociation menée *ensemble*. Il ne se préoccupe pas de la relation et vous en souffrez. La capacité de prendre sur soi est alors requise, jusqu'à un certain point, comme le rappellera le chapitre 6. Avec la souplesse, la patience du négociateur est une autre qualité d'or.

Il s'agit de démontrer une capacité à revenir plus tard, sans forcer, s'il le faut, sur certains principes que l'on aurait négligés à titre préliminaire, mais dont l'absence affecterait le succès de la négociation, comme l'identification des motivations des deux parties ou la création préalable de valeur.

En somme, la combinaison d'une séquence type, de principes structurants et de l'adaptabilité du négociateur évoque un concert de jazz que l'on interprète à plusieurs : chacun sait où l'on va, reconnaît des thèmes organisateurs et improvise à l'envi – mais ensemble – pour développer un rythme harmonieux et adapter ses besoins créatifs au jaillissement de la musique.

Créer de la valeur avant de la répartir

Ou comment résoudre les problèmes

Le chapitre 1 a souligné les risques d'une approche purement compétitive qui restreint la création de valeur, détériore la relation entre les protagonistes et débouche parfois sur l'impasse. Nous avons également rappelé que la *négociation raisonnée* théorisée par Fisher et Ury (1981) avait puissamment valorisé la coopération, tout en indiquant que la mise en œuvre de cette approche se heurtait dans la réalité à des défis que son optimisme ne permettait pas d'office de relever. D'où notre choix d'une *stratégie à dominante coopérative*, ne négligeant pas les tensions liées aux enjeux de répartition, et que ce chapitre entend approfondir.

Le fil rouge de cette *Méthode* – traiter l'essentiel avant l'évident – trouve ici une illustration supplémentaire. À l'encontre du réflexe habituel, les négociateurs doivent s'attacher à créer de la valeur ensemble *avant* de songer à la répartir entre eux. De l'importance du gain *conjoint* qu'ils génèrent en commun dépend pour une part la taille du gain *individuel* qu'ils peuvent espérer retirer de la négociation. Car le but de la négociation n'est pas seulement de partager quelque chose : il est *d'abord d'augmenter* la valeur disponible *puis* de la *répartir*. Rares sont les négociations strictement distributives, dans lesquelles

il est impossible, de quelque façon que ce soit, « d'agrandir la taille du gâteau ». Dans tous les autres cas, des sources de création de valeur existent qu'il faut réussir à exploiter. Bien négocier, c'est multiplier avant de diviser, additionner avant de soustraire.

Or la création de valeur puis sa répartition renvoient à des démarches distinctes, que l'on peut ranger, pour simplifier, en deux grandes catégories (Nash 1950). D'une part, la création de valeur appelle la *coopération*, fondée sur une ouverture à l'autre et la divulgation d'informations – donc une prise de risques – qui permettent un gain pour l'autre en même temps qu'un gain personnel. D'autre part, la répartition de cette valeur suppose à l'inverse une *compétition* entre négociateurs par laquelle, en gros, il s'agit de décider qui reçoit quelle part. Le choix entre la coopération pour augmenter le gain collectif et la compétition pour augmenter son gain propre constitue le « dilemme du négociateur » (Lax et Sebenius 1986). Cette tension entre coopération et compétition représente un nœud fondamental et incontournable de toute négociation (Mnookin *et al.* 2000). Schématiquement, deux négociateurs ayant le choix entre une approche coopérative ou une attitude compétitive produiront une des quatre interactions suivantes :

		NÉGOCIATEUR A	
		Coopération	**Compétition**
NÉGOCIATEUR B	**Coopération**	*A* : + B : +	*A* : + + B : –
	Compétition	*A* : – B : + +	*A* : – B : –

Tableau 4.1 *– Matrice des choix entre coopération et compétition*

L'expérience montre que le choix de la coopération par *les deux* négociateurs (+ , +) leur est généralement profitable (sans être forcément optimal) en favorisant la création de valeur et une répartition équitable ; le choix de la coopération par l'un alors que l'autre est compétitif (+ + , – ou –, + +) fait courir au premier le risque d'exploitation, alors que la situation profite davantage à l'autre, et *vice versa* ; enfin, le choix

de la compétition par *les deux* négociateurs (–, –) leur est également dommageable, car il revient à laisser inexploitées des possibilités de création de valeur. Pour illustrer ce dilemme du négociateur, inspiré du dilemme du prisonnier en théorie des jeux, imaginons les cas de figure suivants. Si je suis le seul, en tant que négociateur, à m'exprimer sur mes contraintes réelles et à fournir à l'autre des informations, celui-ci aura les coudées franches pour rafler la mise ; si nous sommes deux à nous engager avec réciprocité dans l'échange, la prise de risques s'équilibre et nous en profiterons tous les deux ; si aucun de nous n'amorce la pompe, nous risquons de ne pas trouver de solution.

Pourquoi la coopération, si elle revêt tant d'avantages, ne constitue-t-elle pas l'attitude habituelle du négociateur ? Deux raisons à cela. D'une part, le négociateur instinctif rechigne à se montrer spontanément coopératif, parce qu'il pressent que la coopération comporte une prise de risques. Par instinct les négociateurs hésitent à proposer un prix en premier, dans la crainte que l'autre en profite aussitôt, ne révèle rien de ses propres contraintes et se contente d'exiger un meilleur prix encore. Coopérer, c'est faire le premier pas, montrer certaines de ses cartes, se découvrir, bref ôter l'armure pour espérer avancer plus vite. À l'inverse, la logique compétitive – ne rien dire, proposer peu, arracher à l'autre un maximum possible – est perçue en général comme le meilleur rempart contre le risque. Car le « dilemme du négociateur » en recouvre un autre, qui contribue à expliquer la haute fréquence de l'attitude compétitive : c'est le choix entre minimiser les risques encourus et maximiser les gains espérés. Beaucoup de négociateurs choisissent *a priori* une stratégie compétitive afin de réduire le risque d'exploitation par l'autre, chez qui ils présument par avance une attitude compétitive. S'il l'est réellement, on se sera préservé ; s'il ne l'est pas, on en aura profité. De leur point de vue, cette motivation est purement défensive ; mais l'autre, de son point de vue, perçoit plutôt une intention agressive.

D'autre part, l'équilibre coopératif est *instable* : le premier négociateur qui rompt l'équilibre en devenant compétitif en tire avantage. La métaphore suivante le montre.

La bande d'arrêt d'urgence

Dans un embouteillage, l'automobiliste qui emprunte la bande d'arrêt d'urgence peut doubler tout le monde par la droite ; *le premier* à procéder ainsi retire un avantage immédiat sur tous les autres conducteurs qui hésitent à le suivre, dans un premier temps, par civisme ou par crainte du gendarme. Mais ne supportant pas d'être les dindons de la farce, d'autres automobilistes vont vite imiter le premier. Si tout le monde se décide à cette manœuvre compétitive, elle ne comporte plus aucun avantage pour personne. La situation qui s'est débloquée à l'avantage de l'un finit par se bloquer à nouveau au détriment de tous.

Cela infirme le postulat de certains négociateurs selon lequel les attitudes sont figées et leurs propres actes n'influencent pas ceux de l'autre. Au contraire, si l'un des négociateurs adopte une stratégie compétitive, son vis-à-vis, dès qu'il s'en rend compte, a de fortes chances d'adopter une stratégie identique pour parer le risque d'exploitation et se protéger.

À l'inverse – et les esprits de bonne volonté ont à s'en plaindre –, l'équilibre compétitif est *stable* : le premier négociateur qui le rompt en choisissant la coopération risque de se trouver désavantagé si l'autre ne le suit pas. Poursuivons la métaphore automobile.

Le rond-point de l'Étoile

La place Charles de Gaulle à Paris se vit souvent comme un cauchemar chez les jeunes conducteurs. Imaginons l'un d'eux qui approche du rond-point et, voyant le flot intense de circulation, s'arrête pour laisser passer les autres ; il pourrait s'attendre à ce que d'autres chauffeurs, comprenant son message coopératif, le laissent passer à son tour. Mais la réalité est tout autre : il risque de laisser passer tout le monde et de ne jamais être récompensé de sa courtoisie. À l'inverse, il pourrait décider de foncer sans attendre que quiconque d'autre fasse le premier pas. Cette approche, purement compétitive, comporte toutefois de gros risques, non seulement de jurons, mais de tôles froissées. Il incite les jeunes conducteurs à chercher un autre itinéraire ou à frôler l'accident à chaque fois.

Ainsi, toutes les conditions sont réunies pour que bien des négociations demeurent dans l'ornière compétitive, ou y tombent vite et n'en sortent plus. Pour surmonter ce dilemme de façon constructive, l'issue consiste à *décomposer la séquence de négociation en deux phases distinctes : d'abord* une phase de création de valeur, durant laquelle il faut oser une franche coopération ; *puis* une phase de répartition de la valeur ainsi créée, où le négociateur n'hésite pas à assumer une dimension compétitive. Le bon négociateur n'est donc pas mi-chèvre mi-chou (ou plutôt mi-agneau mi-loup…) : il sait *par alternance* se montrer foncièrement coopératif puis, lorsqu'il le faut, plus compétitif. Bien sûr, ces phases de création puis de répartition de valeur peuvent s'imbriquer et se succéder : on crée puis l'on répartit de la valeur sur un point, pour à nouveau créer puis répartir de la valeur sur un point différent, et ainsi de suite.

La fluidité du trafic

L'exemple du rond-point de l'Étoile semble accréditer, à première vue, une nature humaine purement égoïste. Mais, de fait, la fluidité de la circulation tient à une capacité des conducteurs à séquencer deux types de micro-mouvements : coopératifs – des ralentissements ou des contournements pour passer derrière ou à côté d'un autre automobiliste – et compétitifs – des accélérations pour s'engouffrer et passer avant l'autre. Cet ensemble complexe de manœuvres, étrange spectacle auquel certains de nos amis étrangers assistent horrifiés, et qui apparaît en tout cas comme une équation impossible à résoudre, génère en réalité une certaine fluidité des véhicules. Un ordre n'est pas loin de naître de ce chaos.

Derrière la double nécessité de coopération *et* de compétition se révèle ainsi une *logique globale de résolution de problèmes* qui peut prévaloir même, et surtout, en phase compétitive. En somme, la logique de résolution de problèmes doit constamment prédominer, d'abord pour agrandir au mieux le gâteau, puis pour le partager. Menée selon les

principes que ce chapitre explore – d'abord la phase de création, puis la phase de répartition de valeur –, la négociation s'efforce d'atteindre l'objectif suivant : que la somme des utilités que chacun pourrait atteindre unilatéralement soit inférieure à l'utilité totale retirée de la négociation.

CRÉER DE LA VALEUR

La phase de création de valeur est la partie coopérative de la négociation par excellence. Elle s'appuie sur plusieurs outils évoqués dans les chapitres précédents, notamment une phase de préparation facilitant la compréhension réciproque des motivations en présence et la recherche imaginative de solutions à la table susceptibles de les activer. Elle repose aussi sur la maîtrise de sources de création de valeur, que nous présenterons dans un premier temps. Ces outils supposent, pour la plupart, que soient dépassés quelques réflexes de réticence qui amènent à la rétention systématique de données ; le rôle crucial de l'échange d'informations est donc abordé ensuite.

Les sources de création de valeur

Illustrons d'abord l'importance de la création de valeur grâce à un exemple.

Le sportif de haut niveau

Les négociations entre un club de première division et un joueur ne se limitent pas à déterminer un salaire. Souvent aidés par un agent, les deux protagonistes, avant d'en fixer le montant, ont

intérêt à explorer comment créer de la valeur ensemble. On peut imaginer de nombreuses actions du futur joueur et/ou de son club, qui rapporteront de l'argent aux deux, de manière directe ou non. Le joueur qui entretient des liens privilégiés avec tel sponsor peut l'amener au club, ou inversement le club en présentera un au joueur. Si le joueur marque un but qualifiant le club pour le tour suivant en coupe, sachant que ce tour supplémentaire augmentera la vente des billets, on peut prévoir un bonus par but marqué et pourquoi pas un pourcentage sur les entrées à venir. Les fans adorent lire des articles sur les exploits de leurs héros dans les journaux spécialisés, porter des vêtements avec leur numéro ou acheter des vidéos où ils admirent leurs prouesses. Autant d'occasions de faire d'une pierre deux coups, de « vendre » le joueur *et* le club en même temps, de réussir un *cobranding* qui profite aux deux. On voit l'intérêt pour le joueur de se prêter de bonne grâce à ces diverses actions qui attacheront davantage le fan au club *et* à son joueur, et produiront des revenus complémentaires au bénéfice des deux. Il est possible d'envisager que les revenus de ces actions, utilisant l'image d'un joueur et de son club dans un même élan, soient partagés entre les deux. Si le club peut, chiffres à l'appui, montrer à sa nouvelle recrue à combien il évalue la plus-value possible de ces éléments, cette discussion préalable qui vise à la création de valeur commune aura un impact positif sur la seconde partie des pourparlers, consacrée au salaire lui-même ; elle devrait la rendre plus fluide.

Cet exemple – à transposer dans vos négociations – illustre un point important dans la phase de création de valeur. Il s'agit de transformer une *négociation mono-variable* (ici, le salaire) *en négociation multi-variables*, avec de multiples effets de levier. La création de valeur implique cette prise de conscience de la complexité de la négociation. Un négociateur habile développe sa capacité à découvrir, derrière une variable évidente, une multiplicité essentielle de variables mobilisables en vue de la création de valeur. Il y a une *technologie de la création de valeur* à connaître et à maîtriser si l'on veut dépasser une vision instinctive et limitative de la négociation. Cette technologie utilise en particulier les cinq leviers suivants.

Créer de la valeur en se servant des différences

L'instinct selon lequel seuls les points communs ou la similitude des motivations permettent l'accord est trompeur. Il y a accord précisément parce qu'il y a des différences dans les motivations des négociateurs. En voici l'exemple le plus simple possible : j'achète une baguette de pain parce que je préfère celle-ci à un euro, et le boulanger accepte de me la vendre parce qu'il préfère un euro à une baguette. La négociation se fonde sur le même principe : il faut identifier les différences de préférence entre les négociateurs puis échanger entre elles. Ces différences sont de plusieurs types. En voici les principaux, qu'il faut rechercher systématiquement lors de la préparation, puis à table.

1. *Différence dans les ressources* – Deux négociateurs disposent de ressources différentes et complémentaires. Imaginons deux agriculteurs : l'un a une récolte pléthorique, qu'il est incapable de gérer seul avec son matériel courant, et l'autre, en chômage technique, dispose d'une faucheuse puissante. On voit vite l'accord qu'ils échafauderont : l'un est prêt à mettre sa force de travail et son instrument à la disposition de l'autre, lequel est prêt à l'engager et à louer son engin pour couper son champ. La logique des coopératives agricoles est fondée sur la pérennisation de ce principe par la mise en commun des ressources, humaines et matérielles, principe examiné infra dans le paragraphe consacré aux économies d'échelle. Les lacunes de l'un sont comblées par l'autre. D'où l'intérêt de réfléchir durant la préparation et/ou la négociation aux questions clefs suivantes :

    - Quelles sont les ressources propres dont je dispose et qui pourraient aider l'autre ?
    - Quelles sont les ressources propres dont l'autre dispose et qui pourraient m'aider ?

2. *Différence de motivations et de valorisation* – Ce qui correspond à un gain important pour un négociateur représente un coût réduit ou nul pour l'autre. Par exemple, telle actrice de cinéma peut accepter un cachet inférieur en échange de caractères plus gros pour son nom

sur l'affiche ou au générique : cette modification est importante pour elle en terme de réputation et d'engagements futurs, mais ne coûte rien au producteur du film.

Un partenariat entre une entreprise et un institut de recherche

Une grande entreprise commande une étude sur la prévention des conflits à un institut de recherche. Le coût de cette étude représente une goutte d'eau dans le budget de l'entreprise, mais à l'échelle de l'institut, ces fonds permettent de financer plusieurs doctorants ; en retour, l'étude en question représente un effort marginal pour l'institut, compte tenu de l'expertise accumulée, mais les recommandations de ce rapport, appliquées à un sujet crucial pour l'entreprise, peuvent lui être très bénéfiques en terme de productivité.

De nombreux accords sont fondés sur ce type de valorisations différentes. Les questions clefs en l'espèce sont :

- Que puis-je faire, qui soit à faible coût pour moi et d'un grand bénéfice pour l'autre ?
- Que peut faire l'autre, qui soit à faible coût pour lui et d'un grand bénéfice pour moi ?

3. *Différence de préférence temporelle* – La gestion du temps est un moyen d'aplanir les difficultés. Il en existe de nombreux exemples.

L'influence du temps sur les choix

Un gouvernement, confronté à des élections prochaines, envisageant des réformes touchant une catégorie professionnelle, peut souhaiter leur mise en œuvre avant ou après les élections, anticipant l'effet positif ou négatif sur son électorat. Parce qu'une entreprise travaille

à flux tendu et ne souhaite donc pas disposer d'un stock excessif, elle préférera négocier une livraison « juste à temps », quitte à payer plus cher. Si un vendeur a un besoin d'argent liquide immédiat, il acceptera en contrepartie un prix inférieur ; à l'inverse, si un acheteur a besoin d'étaler ses paiements dans le temps, il consentira à payer au total un prix supérieur.

Ici, il s'agit de se demander :

- Quelles sont mes préférences dans le temps par rapport aux diverses variables en jeu ?
- Puis-je imaginer les préférences dans le temps de l'autre ?

4. *Différence dans la relation au risque* – Les négociateurs ont une attitude différente par rapport au risque ; certains acceptent un niveau de risque plus élevé que d'autres ; certaines entreprises, comme les compagnies d'assurances, font d'ailleurs commerce de la couverture du risque. Le négociateur qui s'accommode du risque (ou de l'aléa) exige en compensation une prime ; au contraire, le négociateur qui refuse de subir les conséquences éventuelles d'un risque acceptera une transaction à un coût plus élevé pour lui. Les extensions optionnelles de garantie après-vente fonctionnent sur ce modèle : l'acquéreur qui ne veut pas prendre à sa charge les coûts d'une panne achètera l'assurance et paiera donc un prix supérieur. D'où l'intérêt de se poser les questions suivantes :

- Quelle est mon attitude générale par rapport au risque et en particulier dans le contexte qui nous occupe ? Quel est mon intérêt à prendre des risques en l'espèce, ou au contraire, à les éviter et à les faire couvrir par l'autre ?
- Comment puis-je évaluer la tolérance au risque de l'autre ?

5. *Différence dans l'évaluation de la probabilité d'un événement futur* – Les deux négociateurs peuvent évaluer différemment la probabilité d'occurrence d'un même événement les concernant.

La location d'une salle de concert

Prenons l'exemple d'une négociation entre l'organisateur d'un concert et le propriétaire d'une salle de spectacles susceptible d'être louée. L'organisateur et le propriétaire évaluent différemment la probabilité de succès du concert à venir. Le propriétaire, misant sur un relatif échec, demande un prix de location fixe assez élevé, mais un faible pourcentage sur les entrées et sur le bar ; à l'inverse, l'organisateur est sûr de jouer à guichets fermés : il est heureux de conserver un fort pourcentage sur les entrées et sur les consommations, quitte à acquitter un forfait fixe substantiel.

- Quelle est mon évaluation de la probabilité d'occurrence de tel événement et ses caractéristiques ?
- Quelle est l'évaluation par l'autre de la probabilité de tel ou tel événement ?

Créer de la valeur en réalisant des économies ensemble

La négociation peut créer de la valeur en amenant les parties à réaliser d'un commun accord des économies, soit en comprimant des coûts, soit en élargissant leur gamme de prestations.

1. *Les économies d'échelles et les synergies* – Elles permettent de mutualiser des ressources ou des fonctions en vue d'une réduction des coûts pesant sur les parties concernées. C'est la logique « *corporate* » qui prévaut à de nombreux accords de fusion.

Une fusion

Deux entreprises qui s'unissent obtiendront de meilleures conditions auprès de tiers fournisseurs si, après fusion, elles groupent leurs commandes. Ce même phénomène explique la force des centrales d'achats

dans la grande distribution par rapport aux fournisseurs. De même, par le partage des résultats de leur recherche, deux entreprises sont susceptibles de fabriquer des produits de qualité supérieure à meilleur prix.

Implantation de l'usine

Un fournisseur, dans le secteur de l'appareillage électronique, a établi son usine de pièces détachées juste à côté de l'usine d'assemblage de son client principal, afin de réduire à la portion congrue les frais de livraison, à l'avantage des deux protagonistes ; en outre, le risque de retard, lié par le passé aux grèves des transporteurs, est supprimé.

Dans tous ces exemples, les négociateurs réfléchissent à leur activité respective et recherchent les moyens d'en limiter les coûts. On ne peut pas à proprement parler de « création » de valeur, mais plutôt de réductions de charges, qui ont bien un impact positif, à la fin de l'année, sur le bilan des deux entreprises.

Les rotatives du Monde

Un dernier exemple original nous vient des entreprises de presse : le quotidien *Le Monde* a pu se doter de rotatives dernier cri en acceptant de les partager avec *Les Échos* ; cette économie d'échelle était possible puisque *Le Monde* est imprimé le matin, alors que *Les Échos* le sont durant la nuit. Cet exemple montre que les différentes sources de création de valeur se combinent, puisqu'en l'espèce l'économie d'échelle s'appuie sur une différence de préférences temporelles.

Voici la question clef à se poser à propos des synergies :

- Pouvons-nous mettre en commun certaines capacités ou activités que nous exercions auparavant séparément ou que nous ne pourrions envisager d'entreprendre seuls sans coûts excessifs ?

2. *Les économies de gamme* – Elles consistent, grâce à un effort marginal de l'un des deux négociateurs, à étendre l'éventail de prestations offertes à son partenaire ou à un tiers.

Le coaching

Si un cabinet de conseil assure la formation des cadres d'une entreprise, qu'elle connaît donc bien, elle peut sans difficulté proposer des services de *coaching* qui compléteront sa gamme – cet avantage se réalisant à moindres frais pour les deux.

Le « paquet »

Les compagnies aériennes forment des alliances avec des chaînes d'hôtel pour proposer des offres globales dans lesquelles le vol et l'hôtel couvrent tous les besoins du client. Le coût total du paquet est moins élevé que la somme de ses éléments séparés, puisqu'ils sont vendus au même moment et bénéficient de l'effet de gros. De plus, les entreprises membres de ces alliances réduisent leur dépendance à l'égard des agences de voyages.

- À partir de mon activité existante, comment puis-je étendre ma gamme à faible coût pour moi mais au bénéfice de l'autre ou d'un tiers lié ?
- À partir de son activité existante, comment l'autre peut-il étendre sa gamme à faible coût pour lui mais au bénéfice de moi-même ou d'un tiers lié ?

Créer de la valeur grâce aux accords intermédiaires

La phase de création de valeur peut utiliser des accords intermédiaires, définis au cours de la négociation mais qui n'en constituent pas le point final. En effet, le but de la négociation n'est pas de trouver *un* accord : c'est de trouver *le meilleur accord possible* parmi toutes les solutions imaginables à la table. D'un point de vue économique, il s'agit de trouver un accord optimal : celui qui satisfera le mieux tous les intérêts en présence, au point que l'on ne puisse améliorer la satisfaction de l'un sans détériorer celle de l'autre. Il serait extraordinaire que des négociateurs, aboutissant à un premier accord, tombent d'emblée sur un accord optimal au sens de Vilfredo Pareto. Pourtant, en général, ils croient que c'est le cas, décident d'en rester là et d'arrêter la négociation avec ce premier accord identifié. Ce phénomène, dit de *clôture prématurée*, risque de « laisser de la valeur sur la table » et d'ignorer des gisements de création de valeur.

En toute vraisemblance, un temps supplémentaire de négociation permettrait d'approfondir les motivations en présence, d'imaginer de nouvelles options, de mieux les agencer entre elles, etc. D'où la nécessité de considérer le premier accord trouvé comme un point de départ vers un nouvel accord, meilleur que le précédent, plutôt que comme un point d'arrivée : le premier accord est un camp de base à partir duquel s'élancer vers de nouveaux sommets. Les négociateurs conviennent de ne retenir cet accord intermédiaire – qui devient ainsi leur plan B à tous les deux – que si aucun meilleur accord n'est trouvé. Dans ce contexte, on entend par « meilleur accord » celui qui satisfait mieux au moins une des parties en présence, sans minorer la satisfaction d'aucune autre. La confiance générée par ce premier accord, sorte de filet de sécurité pour tous, facilite la logique d'invention au-delà des accords convenus ou évidents, débride les énergies pour la suite du processus, lève les barrières psychologiques qui freinaient l'échange d'informations et ouvre la voie à un accord plus créateur de valeur. Au pire, si aucun accord plus intéressant n'émerge, les négociateurs reviendront à leur camp de base. Sinon, ils auront atteint les sommets.

Créer de la valeur en prévenant la récurrence du conflit

Face à un conflit, il est habituel de se focaliser sur les éléments les plus visibles des tensions : il s'agit avant tout de limiter les effets immédiats du conflit et, le cas échéant, d'obtenir réparation pour le dommage causé. Puis tout repart comme avant – c'est-à-dire jusqu'au prochain conflit. Par cette approche purement rétributive, axée sur le court terme, on se contente de rétablir l'équilibre compétitif qui prévalait auparavant. Aucune valeur n'est créée et – les mêmes causes produisant les mêmes effets – il n'est pas rare que le conflit ressurgisse.

La lutte contre l'insécurité

Cette logique de l'éternel retour du conflit ne manque pas d'illustrations. La lutte contre l'insécurité en suggère une. On peut opter pour une approche répressive, fondée sur une présence policière accrue, un arsenal législatif plus sévère, la construction de nouvelles prisons, etc. Cette approche connaît des résultats, mais elle ne traite que les symptômes de l'insécurité et ne se préoccupe pas de ses causes profondes. À terrain inchangé, l'insécurité demeurera, éventuellement en se reportant sur d'autres zones ; lorsque l'insécurité diminue dans les grandes villes, elle augmente à leur périphérie. Mais il faudra toujours déployer un système répressif important et coûteux. Une autre approche consiste à s'attaquer à la fois aux symptômes et aux causes de l'insécurité. Cette action plus intégrative, inspirée d'une logique fonctionnaliste et non purement rétributive, misera sur la sensibilisation et la responsabilisation de tous les acteurs concernés – familles, éducateurs, associations, etc. –, sur la formation et l'emploi, sur une conception renouvelée de l'urbanisme et un renforcement des services publics dans les quartiers, etc. Cette approche préventive cherche à limiter l'émergence même de l'insécurité, et donc à réduire le coût de son traitement ultérieur. Cette démarche représente un investissement créateur de valeur – au sens large, pour la société tout entière –, dont on constate les effets sur le long terme.

Dans le même esprit, face à un conflit, la négociation doit être à la fois curative et préventive. La démarche curative se préoccupe de l'aval du conflit, c'est-à-dire de ses conséquences ; la démarche préventive se concentre, elle, sur l'amont du conflit, c'est-à-dire sur le traitement approprié de ses causes, afin d'en prévenir la récurrence. Éviter l'apparition d'un conflit, c'est éviter d'avoir à engager des coûts pour le traiter, c'est donc bien créer de la valeur.

Système de prévention des conflits

Au moment d'une crise sociale, au lieu de ne négocier que sur les points en litige, sur les « conséquences », il faut aussi se poser la question des raisons qui ont amené les parties à cette situation, inviter celles-ci à réfléchir ensemble à la façon dont elles pourraient éviter que ce type de conflit ne se reproduise. Parmi les solutions suggérées, plutôt que de rester dans une logique binaire – « *ou bien tout va bien, ou bien la grève* » –, les parties peuvent instaurer un système de prévention des conflits. Plutôt que d'agir pour mettre fin à une grève une fois celle-ci déclenchée, ces systèmes interviennent le plus en amont possible, pour éviter qu'un problème mineur ne se mue en différend mal géré, ce différend en tension sourde, cette tension en crise ouverte, la crise en grève, etc. Ce système comprend des mécanismes de *veille sociale*, qui détectent les malaises à la racine, et d'*alerte sociale,* où les partenaires font retentir un signal d'alarme si le risque social atteint un seuil déterminé. Des échanges peuvent être organisés aussitôt, avec l'aide éventuelle d'un médiateur interne ou externe, plutôt que de recourir à la grève toujours synonyme de destruction de valeur commune – les salariés ne perçoivent pas leur salaire ; l'outil est arrêté et l'entreprise perd de l'argent. Il s'agit de tout mettre en œuvre pour que la négociation soit le passage obligé *avant* la grève, et non pas l'inverse comme on le constate souvent.

Ces systèmes d'anticipation et de prévention peuvent paradoxalement naître d'un conflit. Dans la lassitude née du conflit, les parties font parfois preuve d'une audace insoupçonnée et remettent en question

leurs vieux schémas de fonctionnement, à un point inimaginable avant le conflit. C'est l'effet cathartique propre au conflit qui, quand il est bien maîtrisé, renverse parfois des paradigmes sclérosés. Ainsi des conflits entre services au sein d'une entreprise sont tellement récurrents qu'un jour, autour d'une table, tous les acteurs se rendent compte qu'une autre façon de procéder est possible et souhaitable : ils se décident non pas simplement à adopter une énième solution superficielle, mais à modifier en profondeur leur organisation, leurs modes de décision, mettant sens dessus dessous le système préexistant, en vue de le restructurer. Le conflit oblige parfois l'ensemble des parties prenantes à imaginer des *solutions créatives* qui ne préexistaient pas au conflit et qui visent à en limiter la résurgence.

Créer de la valeur grâce au processus

Même en situation très contraignante, il subsiste au moins une façon de créer de la valeur : en réduisant les coûts de la négociation. C'est l'enjeu du processus. D'un point de vue économique, la négociation comporte des coûts de transaction : elle occupe un ou plusieurs négociateurs, consomme du temps et différentes ressources. Ce coût est partagé plus ou moins équitablement entre les négociateurs, avec un intérêt évident à le minimiser. Négocier sans perdre de temps en arguties, préparer en amont, partager l'information, jouer cartes sur table, etc., sont autant de moyens de réduire le coût de la négociation. Par exemple, si un client et son fournisseur décident de fixer le prix d'une prestation « à livre ouvert » *(open book),* avec la plus grande transparence des coûts de production, le seul objet de négociation est la détermination de la marge du fournisseur, ce processus économisant des marchandages inutiles. De même, deux entreprises en phase de rapprochement peuvent avoir intérêt à maximiser l'échange d'information en s'inspirant de la méthode « open book ».

Le chapitre 7 examinera les frais de transaction résultant de l'usage d'intermédiaires, en particulier les options possibles pour la structuration des honoraires, qui ne sont pas sans incidence sur le résultat de la négociation et donc sur la valeur créée et répartie.

Qu'il s'agisse de repérer les différences pour en jouer, d'explorer les possibilités d'économies d'échelles ou de gamme, de prévenir la récurrence des conflits, de rationaliser le processus, une même condition reste indispensable pour créer de la valeur : un échange efficace d'informations.

Le rôle de l'échange d'informations

L'échange d'informations suppose une bonne communication, qualité du négociateur dont le chapitre 5 présentera en détail les principales clefs. Évoquons ici l'essentiel.

- L'échange d'information suppose une relation entre les parties. Meilleure sera la relation, plus efficace sera l'échange – et *vice versa*, ce qui instaure un cercle vertueux. Construire une relation de confiance sur le long terme demeure donc une préoccupation permanente.
- Dans la phase de préparation, le négociateur doit analyser les informations dont il dispose, afin de les classer des moins importantes (et publiques) aux plus stratégiques (et confidentielles). Cet ordonnancement l'aide à savoir quoi dire ou pas, pourquoi, à qui, dans quel ordre et à quel moment.
- L'information est comme un banc de poissons que l'on n'attrape qu'en jetant ses filets : le négociateur doit poser une foule de questions, afin de toujours remonter aux motivations premières de ses interlocuteurs.
- Sur une question précise, il faut s'habituer à proposer *plusieurs solutions* à la fois. Cette approche renforce la capacité de choix et le sentiment de liberté chez l'autre, en réduisant les risques de rejet (*cf*. réaction dévaluatoire, chapitre suivant). Cette technique permet aussi, par voie indirecte, de recueillir de l'information chez l'autre. Si l'on ne propose qu'une seule solution, le risque est de se voir opposer un simple « *non* », qui n'apporte guère d'information.

- Si l'on en présente plusieurs, il est probable que certaines soient tout à fait inacceptables – et l'on peut demander pourquoi – alors que d'autres seront un peu mieux reçues – et l'on peut aussi en discerner les raisons. Dans l'idéal, ces solutions proposées doivent être équivalentes pour moi en termes de gain (ou de coût) : par conséquent le choix de l'autre m'est indifférent. Comme l'illustre le schéma 4.1, si l'axe U^{Moi} représente l'utilité que je retire de la négociation et l'axe U^{Autre} celle que l'autre en retire, on voit mon intérêt à proposer des solutions qui sont sur cette ligne d'équivalence ou d'indifférence d'utilité pour moi (le trait gras vertical). Ces solutions S1 à S5 sont autant de bouteilles à la mer, jetées vers l'autre, sans que je sache *a priori* laquelle lui agréera le mieux. Ma ligne d'équivalence correspond donc à une ligne de préférence pour l'autre. Si mes solutions, quoique d'utilité similaire pour moi, diffèrent bien entre elles, je dois m'attendre à ce que l'autre rejette catégoriquement certaines (comme S5 qui lui est d'utilité négative), mais m'explique pourquoi d'autres solutions (en ordre croissant vers S1) lui conviennent mieux. C'est comme au jeu de la bataille navale : en bombardant des zones distinctes, on finit par mettre dans le mille. En proposant plusieurs offres équivalentes pour soi, on accroît les chances de connaître les préférences de l'autre par ses réactions et, par là même, on multiplie les informations utiles pour la suite de l'échange.

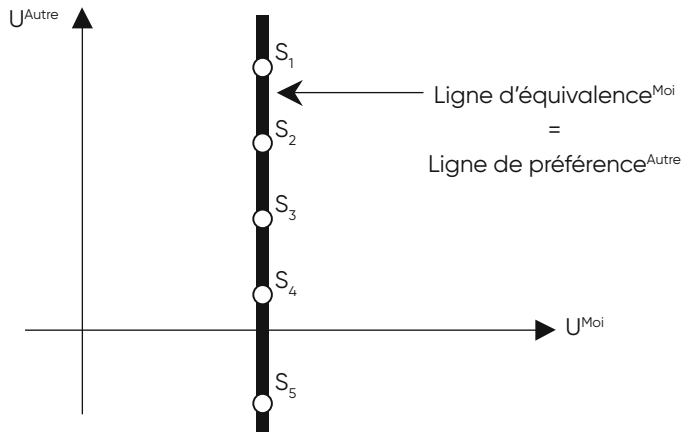


Schéma 4.1 *– La technique des offres équivalentes*

- L'échange d'information doit être *mutuel*. Il n'est pas question de divulguer de l'information sans limite, face à un mur de silence. Mais il n'en faut pas moins accepter, pour amorcer la pompe, de risquer les premiers pas. Révéler une partie de vos informations accessoires, voire des informations déjà disponibles au public, enclenche une dynamique de don/contre-don et pose les fondements d'une réciprocité qui vise à avancer vers les informations stratégiques.

Une gestion efficace et prudente de l'information trouve sa métaphore dans l'artichaut. La partie la plus tendre de cette plante potagère en est le cœur ; pour l'atteindre, il faut en ôter une à une les feuilles, elles-mêmes de plus en plus goûteuses à mesure que l'on approche du cœur du légume breton. Il en va de même pour gérer l'information. Il faut livrer l'information élément par élément, en commençant par les moins « goûteux », c'est-à-dire les moins stratégiques, pour peu à peu rejoindre le cœur de l'information. Imaginons, au début de pourparlers, chacun des négociateurs avec son artichaut.

- *S'ils ne les effeuillent pas*, le risque est grand de ne pas aboutir du tout à un accord, ou alors à un accord médiocre. Dans l'incapacité de découvrir leurs motivations respectives, les négociateurs seront en peine d'identifier une zone d'accords possibles, puis d'imaginer les options les plus fécondes. Il est donc essentiel de divulguer de l'information.
- *Si un seul négociateur effeuille son artichaut*, l'autre négociateur pourra tirer avantage des informations qui lui sont livrées, le tout résultant en un accord inéquitable, probablement défavorable à celui qui s'est épanché. Une divulgation unilatérale de l'information prête donc le flanc à l'exploitation.

Ce double avertissement – nécessité de divulguer et danger de le faire seul – n'a que l'apparence du paradoxe ; il conduit à suggérer aux négociateurs un « effeuillement mutuel » : révéler feuille après feuille, jusqu'au cœur, les informations dont on dispose, en demandant à l'autre, au nom du principe de réciprocité, de procéder de même.

Les premières « feuilles » d'information servent à poser les fondations de ce système, à en vérifier l'application par tous, à constater que chacun s'en trouve mieux, et à bâtir ainsi la confiance pour avancer vers les données plus stratégiques.

En cas de nécessité, le principe de réciprocité est à poser explicitement : « Je crois comprendre que vous hésitez à me communiquer cette information et il m'est aussi difficile de vous communiquer celle-ci. Pourquoi ne nous révélerions-nous pas ensemble ces deux informations au même moment ? »

Le recours à un tiers neutre

Les négociateurs conviennent de remettre à ce tiers (une entreprise de conseil, un avocat ou un notaire) un ensemble d'informations qu'ils ont besoin d'échanger pour avancer mais qu'ils hésitent, pour l'heure, à livrer. La négociation reprendra lorsque le tiers aura pu constater que chaque négociateur lui a remis les informations nécessaires ; il ne les diffuse pas, tant que toutes les parties prenantes ne lui ont pas remis celles les concernant.

Ces sources de création de valeur, servies par un bon échange d'informations, doivent en temps normal contribuer à agrandir la taille du gâteau. Puis vient le temps de son partage – et là se pose une question difficile : qui reçoit quelle part ?

RÉPARTIR LA VALEUR

Ce n'est pas parce que le gâteau s'agrandit qu'il ne faut plus le partager, ni que son partage en est facilité, comme par enchantement. Dans la mesure où les fruits sont plus beaux, les enjeux s'accroissent

et les querelles de répartition aussi. La théorie « gagnant/gagnant » sous-estime la réapparition probable des aspects compétitifs. À titre d'introduction à ces aspects, nous passerons en revue les tactiques d'appropriation les plus fréquentes, attestant ainsi de leur prégnance dans la réalité. Même si, par nature, les aspects compétitifs tendent à reprendre le dessus dans cette phase, les outils que nous proposerons ensuite visent à maintenir une logique coopérative de résolution de problèmes, autant que faire se peut, y compris au stade de la répartition de la valeur créée.

Les principales tactiques d'appropriation

Une brève mise en garde s'impose. Notre *Méthode de négociation* présente ces tactiques, qui consistent en général à manipuler l'autre, pour y familiariser notre lecteur, non pour l'inciter à les utiliser. Notre but est d'aider à les identifier et à y répondre lorsque d'autres essaient de les utiliser à nos dépens. Il faut se préserver de ces tactiques, non les employer à notre tour. Une telle mise en garde n'est pas inspirée par le seul souci éthique ; elle est aussi motivée par l'expérience : le recours à ces tactiques entraîne des retours de bâton et comporte un risque certain pour la réputation du négociateur. Mais rien ne permet d'éviter que ces techniques tombent entre de mauvaises mains.

Pour chacune de ces treize tactiques, nous présentons le principe qui la sous-tend, puis le risque qu'elle comporte pour son utilisateur et pour la négociation en cours, enfin la réponse qui lui est opposable. Cette réponse – qui nous préoccupe le plus ici – comporte en général les ingrédients suivants :

- disposer du maximum d'*informations* possible. L'information est le meilleur bouclier contre ces tactiques compétitives. Elle contribue à désamorcer les pièges et à retourner contre leur auteur les tentatives de manipulation. Réunir ou traiter cette information exige une phase de préparation rigoureuse ;

- construire la *relation* ; ces tactiques s'utilisent moins entre des négociateurs entretenant un rapport de long terme, auquel ils accordent du prix ;
- négocier le *processus* : il ne faut pas hésiter à nommer, même par allusion, la tactique utilisée pour suggérer à l'autre que vous n'êtes pas dupe, que cette tactique aura peu de prise sur vous, que vous répugnez à son usage et que vous proposez de reprendre la discussion sur le fond.

1. L'ancrage excessif des exigences

- *Son principe* – L'autre négociateur annonce un chiffre très élevé (s'il est vendeur) ou très bas (s'il est acheteur), afin d'ancrer la négociation dans une zone qui lui est très favorable. Cet ancrage modifie vos perceptions en sa faveur, en vous donnant l'impression que vous avez mal apprécié la zone d'accords possibles.
- *Son risque* – Que vous rompiez sur-le-champ la négociation si vous estimez soit que vous pouvez trouver mieux ailleurs, soit que vous ne pouvez pas rivaliser avec un tel niveau d'exigence. Même si vous demeurez à la table, la négociation promet d'être rude et de gaspiller du temps, puisqu'il faudra peu à peu, de concession en concession, redescendre du sommet (ou remonter de l'abîme) pour atteindre une zone de prix raisonnable.
- *La réponse* – Demander à l'autre négociateur qu'il justifie ce chiffre et expose le calcul dont il résulte, en s'appuyant sur des critères objectifs ; il sera souvent bien en peine de s'exécuter ou sera pris en flagrant délit de bluff. Ou bien, en miroir, contre-ancrer avec une offre inverse aussi extrême : face à une première offre très élevée, certains acheteurs démarrent en proposant un prix… négatif, pour souligner le ridicule du premier ancrage. Ou encore, si nous disposons d'une bonne solution hors table, pourquoi ne pas aller négocier ailleurs ?

2. Faire négocier quelqu'un contre lui-même

- *Son principe* – Vous faites une offre ; l'autre négociateur, plutôt que de répondre avec une contre-offre, vous demande d'abord de reconsidérer la vôtre en arguant qu'elle est si faible (ou si élevée) qu'il ne peut pas même la prendre en considération ; il peut reproduire la manœuvre plusieurs fois jusqu'à ce que vous sourcilliez. Le but est de vous amener à plusieurs concessions successives avant que lui ne consente la première.
- *Son risque* – Il est faible pour l'autre négociateur tant que vous ne vous rendez pas compte de la tactique.
- *La réponse* – Invoquer le principe de réciprocité et exiger, pour toute offre, qu'une contre-offre de précision équivalente soit avancée par l'autre négociateur, avant de proposer une nouvelle offre de votre côté.

3. Grandes concessions demandées en échange de petites

- *Son principe* – À chacune de vos concessions, l'autre répond par une concession, mais d'ampleur minimale, afin de concéder moins de terrain que vous. Les paliers sont grands d'une part, minuscules de l'autre.
- *Son risque* – Il est faible si vous ne notez pas la tactique.
- *La réponse* – Une bonne préparation vous aide à mieux évaluer, à la table, l'effort réel que constitue telle concession. Si besoin, nommer explicitement la tactique et rappeler qu'en l'espèce le principe de réciprocité ne signifie pas faire un nombre égal de concessions chez les deux parties, mais un effort équivalent. S'en tenir à de solides justifications.

4. L'ajout d'enjeux éloignés

- *Son principe* – Cette technique, appelée « *linkage* » en anglais, consiste à sortir du chapeau une nouvelle exigence non prévue au départ ou sans lien apparent avec les objets discutés jusqu'alors. Pris de court, vous pouvez alors accepter une concession dont vous mesurez mal, sur le moment, l'ampleur exacte. Dans une négociation au Proche-Orient, un des protagonistes avait demandé la libération d'un espion retenu prisonnier aux États-Unis, sans que cet enjeu ne soit lié en aucune façon aux pourparlers en cours.
- *Son risque* – Outre que cette technique peut décontenancer les autres protagonistes par son caractère inattendu, elle peut de surcroît donner lieu à représailles, l'autre négociateur ajoutant à son tour une exigence sans lien avec le reste, le tout débouchant sur un blocage général de la négociation.
- *La réponse* – Ne pas hésiter à qualifier certaines demandes de « hors champ » et s'en tenir à l'ordre du jour ; suggérer, le cas échéant, une ouverture ultérieure de négociations séparées sur ces points nouveaux.

5. Le mensonge et le bluff

- *Son principe* – Mentir ou bluffer permet une présentation erronée des solutions hors table ou des contraintes de mandat. Cette tactique consiste à invoquer l'impossibilité d'acquiescer parce que l'on n'y est pas autorisé ou parce que l'on peut trouver mieux ailleurs.
- *Son risque* – Le chapitre 5 présentera les quatre risques qui accompagnent le bluff et le mensonge. Qu'il suffise ici de souligner que le danger majeur est la perte de crédibilité et de réputation personnelle.
- *La réponse* – Rien ne remplace de bonnes informations permettant de vérifier les propos de l'autre. À défaut, une riposte efficace consiste à prendre au pied de la lettre ce qui apparaît comme un mensonge éhonté, plutôt que de le dénoncer. Puisque l'autre vous affirme que

X, il ne faut pas hésiter à lui demander des informations supplémentaires sur le sujet, et pourquoi pas des preuves de X. Si l'autre cite une clause standard qui s'applique au cas d'espèce, pourquoi ne pas requérir la copie de ce contrat préexistant ? Si un candidat évoque l'offre d'un autre recruteur pour obtenir une meilleure offre de votre part, pourquoi ne pas lui demander – « *pour voir sur quel point vous pourriez surenchérir* » – la copie de la lettre de recrutement ? Ces questions d'approfondissement vérifient s'il y a de l'épaisseur derrière un propos, car parfois l'on se méprend et considère comme du bluff ce qui est avéré. En tout cas, mieux vaut ne pas se targuer d'avoir éventé des mensonges, ni les jeter à la figure de l'autre ou lui faire perdre la face ; il vous saura peut-être gré de ne pas ajouter une humiliation personnelle à l'échec de sa tactique. Quand une personne s'enferre en invoquant une solution hors table irréaliste dont elle ne semble pas disposer, le mieux est de lui laisser le temps de la réflexion, lui suggérer de se revoir à une date ultérieure, lui indiquer que votre offre tient et qu'elle ne doit pas hésiter à vous recontacter si cette solution hors table, pour une raison ou pour une autre, disparaissait.

6. Le lièvre

- *Son principe* – L'autre négociateur présente comme important pour lui un élément particulier – le « lièvre » – qui en fait ne revêt aucune importance, dans l'espoir de pouvoir plus tard y renoncer en exigeant de vous une concession en retour.
- *Son risque* – Que les négociateurs finissent par consacrer beaucoup de temps à discuter d'éléments mineurs pour eux. Vous pouvez prendre l'autre négociateur à son propre piège et exiger de lui une concession importante en contrepartie de laquelle vous lui donnerez satisfaction sur « le lièvre »… dont il n'a cure. Un autre risque est de finir par vouloir ce qui au départ nous était insignifiant ; il suffit parfois de poser une prétention inessentielle pour qu'elle prenne

sens à nos yeux dans le feu de l'action, surtout devant le refus de l'autre de nous l'accorder.

- *La réponse* – Face à un « lièvre » suspecté, il est utile de demander au négociateur d'expliciter ses motivations profondes. Là encore, en avouant sa perplexité, il ne faut pas hésiter à prendre l'autre au pied de la lettre et lui indiquer que si telle demande, que l'on n'anticipait pas, est maintenue, elle ne peut trouver satisfaction qu'au détriment d'autres exigences. En invitant l'autre à hiérarchiser ses attentes, on l'invite à ne pas lâcher la proie pour l'ombre et à abandonner de lui-même sa tactique.

7. La faveur au nom de la relation

- *Son principe* – Un négociateur joue du chantage à la relation pour arracher une concession sur le fond : « *Tu peux bien faire cela en ami* ». Pour ne pas porter ombrage à l'autre, on peut accéder à sa demande, au risque de voir cette tactique renouvelée à la moindre occasion. Cette technique est fréquente dans les négociations internes, entre collègues.
- *Son risque* – Cette tactique crée une frustration chez sa victime, qui peut en venir à reconsidérer la relation en question. Le danger est alors de se retrouver en fin de course sans satisfaction de la demande et sans relation non plus. Ce qui gêne dans cette tactique, c'est moins la personnalisation du fond que l'instrumentalisation de la personne.
- *La réponse* – Il faut s'en tenir au principe rappelé au chapitre premier (écueil de la confusion du fond et de la relation) : séparer avec soin les questions de fond des questions de personne. L'argument d'ailleurs se retourne avec élégance : « *Tu ne voudrais pas que j'aie l'impression que tu me demandes cela, seulement parce que je suis ton ami. Je sais que tu ne t'offenseras pas de mon refus, précisément parce que tu es mon ami.* »

8. Le binôme « gentil flic/méchant flic »

- *Son principe* – Il s'inspire d'une méthode d'interrogatoire bien connue : un premier inspecteur interroge sans ménagement le suspect, conjuguant cris, insultes, pressions, etc. ; puis quitte la pièce, prétendant se calmer, et laisse place à un second inspecteur, lequel engage une discussion plus sereine avec le suspect, en lui suggérant qu'il a intérêt à coopérer avec lui s'il ne veut pas se retrouver à nouveau entre les mains de son « méchant » collègue. Par analogie, lorsque deux négociateurs se présentent mandatés par un camp, l'un d'eux peut incarner le « méchant », refusant avec véhémence toute concession et jugeant toujours insuffisantes celles de l'autre partie, afin que cette dernière cède plus facilement aux demandes du négociateur « raisonnable ». Le binôme joue aussi sur un biais psychologique : l'effet de contraste. Par comparaison avec l'exigence excessive du « méchant », celle du « gentil » semble plus raisonnable, même si elle ne l'est pas vraiment.
- *Son risque* – Cette tactique présente plusieurs faiblesses. Elle exige une complicité sans faille entre les deux compères, qui finissent souvent par se contredire, et en tout cas à consacrer plus d'attention à jouer leur rôle qu'à maîtriser le fond de la négociation ; elle devient tôt ou tard transparente aux yeux de l'autre partie, qui ne sait plus qui croire, du bon ou du méchant.
- *Sa réponse* – Confronté à cette tactique, un négociateur demandera aux deux complices comment ils réconcilient tel propos et tel autre, et les invitera à harmoniser leur mandat pour revenir à la table une fois qu'ils auront accordé leurs violons.

9. La main sur la poignée de porte

- *Son principe* – Après que nous avons investi beaucoup de temps et de moyens dans la négociation, l'autre fait mine de s'en aller. Avec brusquerie, il déclare que, sauf « geste commercial significatif », il ne peut pas rester. Il a une main sur la porte. Chaque fois que je

propose quelque chose qui déplaît à l'autre, celui-ci fait mine de s'offusquer, de se lever, etc. Ce procédé est à la limite des tactiques de déstabilisation examinées au chapitre 6, en raison de leur fort impact émotionnel.

- *Son risque* – Cette démarche double la tension distributive d'une tension relationnelle. Elle peut se retourner contre son auteur. En effet, à force de dire : « *Je m'en vais* », l'autre finit par répondre : « *Allez-y* », ajoutant un blocage du processus à l'enlisement des enjeux et au raidissement des acteurs.
- *La réponse* – La maîtrise de soi reste la meilleure réponse. Si l'on tentera, par l'écoute, d'interpréter le geste de la main sur la porte comme une demande ou une réaction forte, d'un autre côté, il ne faut pas s'empêcher de la recadrer comme le besoin d'un temps de réflexion. Il faut alors rappeler à cette personne sur le départ que l'on reste disponible et que l'on est prêt à reprendre le dialogue à sa meilleure convenance. *In fine*, tout dépend une fois encore de la valeur relative des solutions hors table en présence.

10. Les mains liées

- *Son principe* – L'autre négociateur prétend qu'il voudrait bien vous donner satisfaction à titre personnel, mais que le mandat de sa hiérarchie ou les clauses intangibles de contrats-types (le fameux « *c'est la politique de la maison* ») ou des règles administratives le lui interdisent.
- *Son risque* – Se cacher sans cesse derrière des contraintes insurmontables dévalorise un mandataire aux yeux de son interlocuteur ; le négociateur apparaît sans autorité et dans l'incapacité de rien décider par lui-même ; mais comme par hasard, ce défaut se manifeste surtout si la proposition en question vous avantage.
- *La réponse* – Si l'autre se réfugie derrière son mandat, je peux proposer de rédiger avec lui un argumentaire pour l'aider à convaincre son mandant d'amender ces règles. Si cette première tentative

de contournement échoue, je peux suggérer à mon interlocuteur que la négociation se poursuive directement avec son supérieur hiérarchique, en le rassurant sur le fait que je ne manquerai pas de confirmer que le mandataire a bien respecté à la lettre les contraintes qui lui étaient imposées. Si besoin, mon supérieur hiérarchique peut rencontrer le sien. À cette perspective, subitement les mains se délient : l'autre négociateur ne souhaite pas que son mandant soit inutilement dérangé par sa faute.

11. La surenchère

- *Son principe* – On a déjà vu la tactique qui consiste à demander à l'autre d'améliorer l'offre qu'il vient de présenter, comme pour lui demander de parier contre lui-même. Le processus est ici semblable, mais opère en sens inverse : un négociateur fixe ses exigences puis, une fois qu'elles sont acceptées par l'autre, il les renforce. Par incréments successifs, ce négociateur « charge la barque » : si l'autre accepte une exigence, il en ajoute une, et encore une, ainsi de suite, jusqu'à ce que l'autre sourcille. On songe au handicap de poids qui grève les chevaux de course. Chaque fois qu'un cheval l'emporte malgré un poids supplémentaire, on l'alourdit encore. Par exemple, un vendeur d'automobiles qui vient d'obtenir notre accord pour tel modèle nous demandera si l'on veut la climatisation, puis le système acoustique de luxe, puis les enjoliveurs en alliage léger, puis l'intérieur cuir, etc.
- *Son risque* – Un négociateur victime du procédé ne décèle pas toujours l'astuce du premier coup. À l'évidence, dès que cette démarche unilatérale saute aux yeux, que l'on se découvre le seul à concéder encore et encore, on risque de mal le prendre et de remettre en question toute l'économie des pourparlers, d'exiger des concessions en contrepartie de la série que l'on vient d'aligner, ou d'aller voir ailleurs.
- *La réponse* – Comme pour les autres tactiques, le mieux est de s'apercevoir du procédé au plus tôt et de remettre au premier plan

le principe de réciprocité. Si l'un fait une concession, qu'il n'hésite pas à en demander une en retour et s'il constate un déséquilibre, avec une appropriation de valeur excessive par l'autre, il doit le pousser à un rééquilibrage immédiat.

12. L'ultimatum

- *Son principe* – L'autre négociateur vous présente une offre qui est « *à prendre ou à laisser* ». Il s'agit en quelque sorte de vous pousser à comparer cette solution à la table avec votre meilleure solution hors table. Une variante, appelée *boulwarism* aux États-Unis, du nom de son concepteur Lemuel Boulware, consiste à proposer « *a first, fair, firm and final offer* » : une première offre, juste, ferme et définitive.
- *Son risque* – L'avantage est de gagner du temps, mais le danger est de clore prématurément la négociation, empêchant tout échange. Si votre solution hors table est meilleure que cette offre, le danger est que vous quittiez la table de négociation sans autre forme de procès, laissant l'autre à sa propre solution de rechange. Sinon, vous êtes bien sûr contraint de l'accepter, à moins de recourir à une solution hors table de piètre qualité.
- *La réponse* – Tout dépend des solutions hors table. Si votre solution de rechange est médiocre et que l'autre en a eu vent, votre situation est défavorable et il sera tenté de l'exploiter. La valeur financière de votre solution hors table, une fois connue, sert de référence à l'autre pour un ancrage bas. Il reste toutefois possible de demander au nom de quels critères de justification habituels cette offre est avancée, et de proposer une contre-offre sur laquelle l'autre accepterait en définitive d'engager des discussions. En règle générale, mieux vaut garder secrète sa solution hors table et s'efforcer de l'améliorer en cours de négociation ou dès la phase de préparation.

13. La cerise sur le gâteau

- *Son principe* – À l'extrême fin d'une négociation, lorsqu'un accord est pratiquement conclu, l'autre ajoute soudain une petite demande supplémentaire ; par exemple, vous devez « *évidemment* » payer les frais de dossier ou de livraison. Vous avez le choix : soit accepter ce supplément somme toute marginal par rapport à l'ensemble de l'accord, soit réengager la négociation au risque de l'échec. D'ordinaire, la « cerise » est acceptée.
- *Son risque* – Au pire, la cerise se transforme en goutte d'eau qui fait déborder le vase : l'ensemble de la négociation s'effondre alors que tout semblait acquis. Au mieux, le négociateur trouve que la cerise a un goût bien amer, juge que l'on ne l'y reprendra pas deux fois et cherchera à s'y retrouver la prochaine fois.
- *La réponse* – Selon le principe de réciprocité, on peut proposer à l'autre négociateur qu'il prenne en charge, en contrepartie de sa chère cerise, un trait de crème Chantilly sur le gâteau… S'il accepte, l'accord s'en trouve optimisé pour les deux parties. On peut aussi expliquer que cette nouvelle demande ne comptait pas parmi les éléments prévus à l'origine puis durant le processus, qu'elle arrive trop tard et que dès lors, si elle est importante pour l'autre, il faut remettre en question l'économie générale de l'accord. En général, la menace de devoir rouvrir les pourparlers suffit pour que l'autre ravale sa cerise.

Terminons en soulignant à nouveau que *celui qui utilise des tactiques d'appropriation doit bien en mesurer les conséquences*. Certes, lors de la phase de répartition de la valeur, ces tactiques servent de levier distributif et favorisent, en exerçant une pression sur l'autre, une allocation des gains plus généreuse pour celui qui les utilise. Mais ne nous méprenons pas sur l'efficacité de ces techniques. D'abord, leur mise en œuvre habile apparaît moins évidente qu'il n'y paraît. Si l'expérience souligne qu'elles fonctionnent plutôt face à des négociateurs inexpérimentés et/ou mal préparés, elles sont esquivées sans trop de difficulté par les autres. La plupart ne

sont d'ailleurs que des fusils à un coup : aussitôt tombée dans le panneau, leur victime est prévenue et ne s'y laissera pas reprendre ; elle en développera une attitude soupçonneuse qui scrutera tous les gestes de l'autre, même les plus anodins, pour en dénicher la traîtrise désormais attendue. Surtout, ces tactiques emportent, pour celui qui les utilise, des effets négatifs dont la probabilité et l'intensité croissent avec le temps : le retour de bâton prend la forme d'une interruption de la négociation en cours, d'une atteinte à la réputation, de représailles ultérieures, etc. Aussi, mieux vaut gérer la phase de répartition de la valeur avec des outils irréprochables, évoqués dans la section suivante.

L'approche méthodique de la répartition de valeur

Dans cette phase, le point d'appui essentiel du négociateur est constitué par les *justifications* qu'il aura pu réunir durant la préparation (*cf.* chapitre 2). Pour la gestion des aspects quantitatifs d'une négociation, chaque partie aura aussi intérêt à connaître et à maîtriser *plusieurs valeurs clefs, en priorité sa valeur d'aspiration optimale et sa valeur de réserve.*

- *La valeur d'aspiration optimale* (VAO) est la valeur la plus optimiste que puisse justifier le négociateur et qui lui sert d'ordinaire pour un premier ancrage : par exemple le prix le plus élevé possible pour un vendeur ($VAO^{vendeur}$), le plus bas possible pour un acheteur ($VAO^{acheteur}$). Il ne s'agit en aucun cas d'un chiffre pris au hasard, ou excessif, mais d'un chiffre qui repose sur un critère de justification, certes favorable, mais non inventé.
- *La valeur de réserve* (VR) est la valeur limite acceptable pour le négociateur : c'est le prix plancher pour le vendeur ($VR^{vendeur}$), ou le prix plafond pour l'acheteur ($VR^{acheteur}$). Cette valeur minimale (ou maximale) est déterminée par l'estimation la plus précise possible de la valeur de la meilleure solution hors table, et/ou par le mandat fixé au négociateur.

- Entre ces deux valeurs se trouve(nt) une ou plusieurs valeur(s) intermédiaire(s), correspondant à une série d'ancrages, d'arrêts possibles sur le continuum, en fonction des diverses justifications invocables par le négociateur.
- Parmi ces valeurs intermédiaires, un négociateur peut se fixer *une valeur-cible* ($VC^{vendeur}$ et $VC^{acheteur}$), qu'il espère atteindre au terme de la négociation. C'est son objectif réaliste, à la différence de la valeur d'aspiration optimale.

Prenons le cas où le maximum que l'acheteur puisse offrir (sa valeur de réserve) est supérieur au minimum que le vendeur est prêt à accepter (sa valeur de réserve) : il se dessine *une zone d'accords possibles* (ZAP) ou zone de troc, à l'intérieur de laquelle les négociateurs devraient se rencontrer et atteindre un accord, si le processus d'interaction se passe bien (schéma 4.2). Les valeurs-cibles ont, de leur côté, un intérêt conceptuel plus limité : si la $VC^{vendeur}$ se retrouve dans la zone d'accord possible et pourrait dès lors constituer un accord parmi d'autres, plutôt défavorable à l'acheteur, la $VC^{acheteur}$ au contraire n'est pas tenable puisqu'elle est inférieure à la $VR^{vendeur}$; si l'acheteur s'y attache de manière fétichiste, plutôt que de se rapprocher de sa valeur de réserve, il risque de ne jamais conclure un accord avec son vendeur.

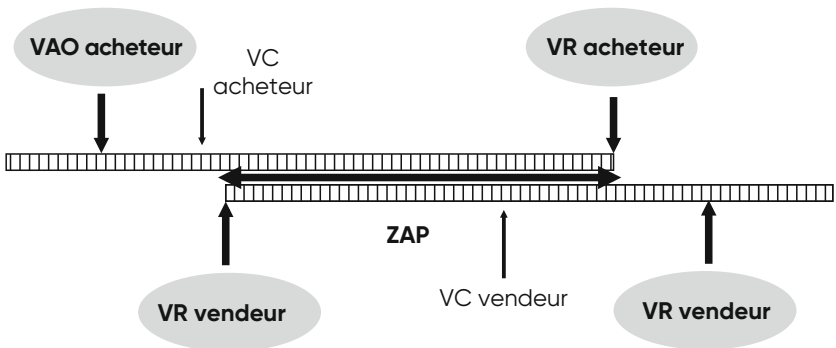


Schéma 4.2 *– La zone d'accords possibles (ZAP)*

Il arrive qu'il n'existe aucune zone d'accord possible, si la valeur maximale de réserve de l'acheteur est inférieure à la valeur minimale de réserve du vendeur (schéma 4.3). Dans cette hypothèse, aucun accord

ne devrait émerger entre les négociateurs et tous deux se tourneront en toute logique vers leur meilleure solution hors table.

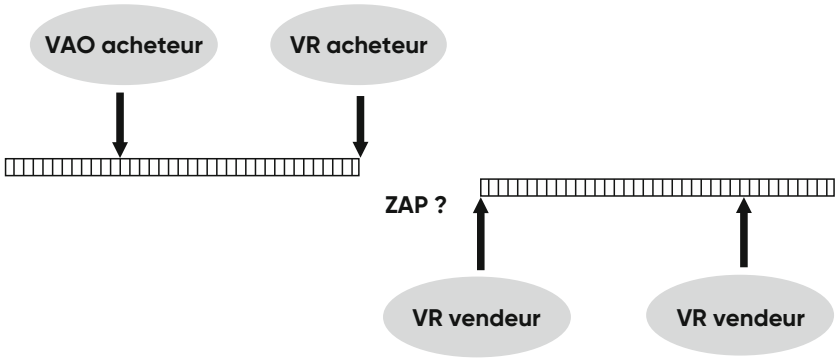


Schéma 4.3 *– Situation sans zone d'accords possibles*

Un exemple simple – la revente d'un piano d'occasion – illustre ces valeurs-clefs lors d'une négociation quantitative.

Le piano d'occasion

Une professeur de musique cherche à revendre son piano.
Elle aimerait en obtenir 8 000 € : c'est sa valeur d'aspiration optimale (VAO), justifiée par le prix maximum qu'elle a pu constater pour la vente d'un instrument similaire, dans une petite annonce d'un journal.
Elle publie dans une revue spécialisée sa propre petite annonce, avec la mention « *8 000 € à débattre* ».
Elle fait expertiser son instrument par un magasin de pianos, qui est prêt à le racheter pour 5 800 € : c'est la valeur de réserve minimale (VR), à laquelle elle peut, quoiqu'il arrive, vendre son piano. C'est aussi désormais sa meilleure solution hors table.
Elle apprend que le piano serait en fait revendu par le magasin aux alentours de 7 300 €, puisqu'un piano équivalent est actuellement en vitrine à ce prix. C'est un critère de justification qu'elle entend utiliser pour fixer sa valeur cible (VC).
De son côté, un pianiste amateur recherche un instrument d'occasion et a repéré l'annonce du professeur de musique.

Mais son budget ne lui permet pas de consacrer plus de 6 500 € à son achat : c'est sa valeur plafond (VR).
Il a repéré sur Internet un piano plus ancien et de moindre qualité à 5 200 €, qui lui conviendrait faute de mieux. C'est sa solution hors table. C'est aussi sa valeur d'aspiration optimale (VAO) : le prix qu'il aimerait payer pour le piano du professeur de musique, qui correspond mieux à ses souhaits.
Dans ce cas où les potentialités de création de valeur semblent limitées, la ZAP s'étend entre 5 800 et 6 500 €. Elle est assez restreinte, mais le jeu de négociation autour de ces valeurs clefs peut varier en raison d'asymétries d'informations. Par exemple :
• l'acheteur ignore que le professeur vient de repérer le piano à queue de ses rêves, proposé à 14 500 € ; pour pouvoir l'acheter avant un autre client, il lui faut vendre son piano actuel au plus vite, ce qui le pousse à accepter un prix très proche de 5 800 € (sa VR) ;
• le vendeur ne sait pas que son acheteur tient absolument à racheter ce piano, parce que c'est sur un même modèle qu'il a appris à jouer au conservatoire. Cet attachement sentimental poussera l'acheteur à l'acquérir autour de 6 500 € qu'il est prêt à débourser (sa propre VR).

Ne nions pas les difficultés opérationnelles associées au concept de zone d'accords possibles ou aux justifications. En général, le vendeur ignore la valeur de réserve de l'acheteur et vice versa. Si les deux parties jouaient la transparence quant à leur valeur de réserve respective, elles pourraient vite déterminer la zone d'accords possibles. Mais cette information ne leur serait pas en soi d'un grand secours, puisqu'il leur reviendrait encore à déterminer où situer l'accord à l'intérieur de cette zone. Un réflexe, un peu rapide, serait alors de couper la poire en deux, mais ce critère saillant de solution 50/50 (Zartman 1976) est loin de toujours constituer la mesure la plus convaincante.

Le piano d'occasion (suite)

Reprenons le cas du piano d'occasion. Les critères disponibles permettent de justifier aisément 5 800 ou 7 300 €, qui sont les prix de rachat et de revente par le magasin. On peut leur adjoindre, comme critères, le coût de la manutention, une appréciation ou une dépréciation en fonction de l'état ou de l'âge du piano, par comparaison avec celui déjà en vente en magasin. La combinaison de ces critères contribue à affiner le prix de cette occasion avec une plus grande rigueur. Mais ces critères supplémentaires ne suffiront toutefois pas à fixer *le* montant de la vente. Même l'idée de couper la poire en deux est loin d'être si facile à appliquer. On peut le faire par rapport aux prix de rachat et de revente (7 300 – 5 800 = 1 500 ; 1 500/2 = 750) et proposer *6 550*. Mais *quid* d'une solution 50/50 entre les deux valeurs de réserve (5 800 et 6 500), soit *6 150,* ou d'une solution 50/50 entre les deux valeurs optimales d'aspiration (8 000 et 5 200), soit *6 600,* qui serait toutefois hors de la zone d'accords possibles ?

Cette diversité d'exemples le souligne : il y a une multiplicité d'accords possibles et la répartition de la valeur à la fin du processus de négociation avantage l'une ou l'autre des parties, sans que l'on puisse juger avec certitude ce que serait dans la fourchette le juste prix.

Perelman (1984) notait qu'il est parfois plus facile de déterminer ce qui est déraisonnable que ce qui est raisonnable. Il en va de même en matière d'accord et d'ancrage. Au vu des critères disponibles et si l'on oublie un instant les bornes procurées par les solutions de rechange disponibles, 10 000 € serait excessif pour ce piano, comme 2 000 € serait un prix dérisoire ; dans l'un et l'autre cas, soit l'acheteur, soit le vendeur serait injustement traité. Mais il est plus difficile de se prononcer au sein d'une zone d'accords possibles que les parties se sont construite de manière équilibrée à l'aide des valeurs de leurs solutions hors table respectives. Dans le cadre ainsi défini, le talent d'appropriation du vendeur ou de l'acheteur emportera la mise : il s'agira de revendiquer plus ou moins de valeur, en fixant un prix final plus ou moins proche de 6 500 € pour l'un ou de 5 800 € pour l'autre, sans que quiconque n'ait le sentiment d'une issue injuste.

Dans ces enjeux de répartition, *il reste un concept fondamental à préciser, celui d'ancrage.* Des études psychologiques (Kahneman *et al.* 1982) prouvent par l'expérience que le premier chiffre qui est proposé à la table est souvent déterminant pour la suite de la négociation. On ne prétend pas que ce chiffre sera accepté en tant que tel, mais c'est autour de lui que la discussion s'organisera et par rapport à lui qu'un ajustement progressif s'opérera.

Un réflexe instinctif fait pourtant hésiter à ancrer le premier, pour deux raisons inverses : on craint d'être *soit trop optimiste*, au risque que l'autre nous renvoie dans les cordes en dénonçant le caractère irréaliste ou déraisonnable de notre demande, *soit trop pessimiste*, au risque de voir notre proposition acceptée sans contestation, avec le sentiment que l'on aurait dû exiger plus. Ces deux raisons contradictoires amènent le négociateur à attendre, en insistant auprès de l'autre pour qu'il saute le pas et ancre le premier ; chacun espère que l'autre lui proposera plus qu'il n'aurait osé demander, auquel cas son réflexe est de réajuster son positionnement dans la zone d'accords possibles en se montrant plus gourmand que ses aspirations les plus favorables. Naturellement le risque est que l'autre ancre très bas.

Mais si personne ne veut se risquer à ancrer en premier, l'on peut rester longtemps en chiens de faïence et ne jamais obtenir le moindre accord, faute d'information. C'est ici que la technique d'ancrage devient utile. Si l'on est obligé à ancrer le premier, il faut s'y résoudre en évitant le pessimisme, c'est-à-dire une trop grande proximité par rapport à sa valeur de réserve, mais aussi en contrôlant son optimisme ; il faut proposer non pas un chiffre exagérément gonflé, qui s'attirerait les foudres de l'autre, mais plutôt la valeur d'aspiration optimale que l'on s'est définie lors de la phase de préparation, c'est-à-dire la meilleure valeur qu'on puisse invoquer en appui des critères de justification qui préexistaient à l'échange.

RÉGNER D'ABORD EN COMMUN POUR DIVISER ENSUITE

La devise attribuée à Louis XIV invitait à *diviser pour régner*. Ce chapitre prône une pratique inverse en négociation : le règne préalable du rassemblement et de l'augmentation de la valeur disponible prépare le terrain pour la division des richesses créées. Il s'agit de séquencer dans le temps : coopération et compétition ; solutions intégratives profitant aux deux négociateurs et solutions distributives profitant à un seul ; gains mutuels et gains propres ; recherche en commun d'accords optimaux, tout en reconnaissant la propension de nature individuelle à vouloir se rapprocher de sa valeur d'aspiration optimale. Les tensions se résolvent en partie dans une logique « gagnant/gagnant », mais certains finissent par gagner plus que d'autres. La logique du « donnant/donnant » peut aussi venir au secours des négociateurs : on cède sur des points accessoires pour soi et essentiels pour l'autre, en échange d'avancées essentielles pour soi ailleurs. C'est le tango où tu mènes parfois et où parfois je t'emmène.

L'écoute avant la parole

Ou comment les personnes fondent la communication

Les maladresses de communication constituent une des principales causes d'échec en négociation. C'est au sens *littéral* qu'il faut prendre l'expression : « *Ils ne sont pas parvenus à s'entendre* ». De fait, les négociateurs concernés ne se sont pas *entendus* parce qu'ils n'ont su ni *s'écouter*, ni *se parler*, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas parvenus à *communiquer* avec méthode.

Une communication performante est le moteur de réussite en négociation. C'est grâce à elle que les négociateurs établissent puis approfondissent leur relation ; qu'ils définissent le meilleur processus ; qu'ils abordent les enjeux de fond, présentant leurs objectifs et les motifs qui les justifient, avançant ou relativisant les arguments en présence, recherchant des solutions négociables, pour bâtir peu à peu un accord potentiel. Chacun des principes et des outils présentés aux chapitres précédents requiert des talents de communicateur.

Par communication efficace, nous entendons le processus par lequel deux (ou plusieurs) négociateurs sont capables, afin de progresser

dans leurs pourparlers, de prendre chacun la mesure de l'autre, de ses motivations et de ses attentes, à travers une écoute et une parole où l'autre demeure à tout instant le centre d'attention. Cet échange d'information doit éviter les malentendus, les distorsions de sens et les erreurs de perception ; il vise une compréhension et une persuasion mutuelles.

En négociation, la communication ne peut pas circuler à sens unique : elle prend nécessairement la forme d'un dialogue. Encore faut-il qu'il ne soit pas de sourds ; pendant que l'un s'exprime, l'autre écoute, sachant qu'il pourra bientôt à son tour s'exprimer, l'autre négociateur l'écoutant. Toute la négociation se conçoit ainsi comme gestion optimale de la dialectique entre l'autre et soi, selon l'alternance la plus naturelle.

La communication se fonde sur deux compétences fondamentales à séquencer : l'écoute et la parole. Nous avons vu, au chapitre 3, pourquoi l'écoute doit précéder la parole. C'est donc dans cet ordre que nous les examinerons ici. Au préalable, rappelons, outre quelques notions fondamentales concernant la communication, les principales difficultés qui guettent le négociateur en la matière.

NÉGOCIER, C'EST D'ABORD COMMUNIQUER

La séquence de communication

A priori, rien n'est plus simple que communiquer. Lors d'une négociation, toute séquence de communication emprunte les cinq étapes suivantes :

1. un premier négociateur (l'émetteur) *choisit une information* à transmettre à un autre négociateur (le récepteur) ;

2. il *formule cette information* en utilisant le langage, sous forme orale ou écrite ; cette expression s'accompagne de signes de communication non verbale : l'attitude corporelle, la gestuelle, les mimiques du visage, « l'air », le ton de la voix ;

3. ainsi formulé, ce message est *transmis* au récepteur : soit de façon directe (en face-à-face, voire par visioconférence), soit de façon indirecte (via un intermédiaire humain rapportant les propos ou une interface technique : téléphone, fax, courrier, messagerie électronique, etc.) ;

4. le négociateur récepteur *perçoit* le message et entreprend de le décoder : il *l'interprète* pour lui donner du sens. Cette étape de perception et d'interprétation est cruciale puisqu'elle donne au message sa signification par destination : pas forcément celle que l'émetteur lui donnait dans ses intentions, mais celle que le récepteur en retient par son impact sur lui ;

5. en fonction de ce sens, le négociateur choisit à son tour une information à transmettre à son partenaire. Et ainsi de suite.

Chacune de ces cinq étapes peut se transformer en chausse-trappe du point de vue de la communication. Reprenons-les une à une.

1. Le négociateur peut *se tromper dans le choix de l'information* à transmettre. Parfois il ne choisit pas vraiment en conscience, parce que toute communication n'est pas intentionnelle. Ainsi l'émetteur émet de l'information « sans le savoir », par mégarde. Comme le chapitre 2 l'a souligné, une bonne préparation gère cet aspect important : ce qu'il faut dire ou pas, les paroles et questions à énoncer ou non, le moment opportun pour les distiller, etc.

2. Cette information peut être *formulée* de façon peu claire, voire ambiguë. L'intention placée dans le fond du message est brouillée ou contredite par sa forme ou son style, ou encore par des éléments de communication non verbale. Il faut une cohérence entre tous ces signaux. La communication est en effet un faisceau d'éléments divers parmi lesquels figure le message lui-même. Par exemple, certains négociateurs, mal à l'aise dans la conversation,

accompagnent une information véridique d'un « petit sourire en coin » tout à fait inconscient, mais de nature à mettre en doute la valeur de cette information.

3. Du point de vue technique, lors de sa *transmission,* le message peut connaître de nouvelles distorsions ou interférences. Pour reprendre notre exemple, il se peut que notre négociateur mange ses premiers mots, grommelle les autres et conclue par ledit sourire en coin.

4. Le décodage et *l'interprétation* du message par le récepteur peuvent donner lieu à des erreurs de perceptions – dont les plus fréquentes seront présentées infra. Notre récepteur interprétera ce sourire comme un indice de mensonge et le malaise de l'émetteur comme un signe supplémentaire de cette interprétation ; il finit par penser que cette information, pourtant vraie, ne l'est pas.

5. Sur la base de ces interprétations erronées, le négociateur *réagit* avec des réponses, des comportements ou des actes qui sont eux bien réels. Il demandera des éléments qui témoignent de la véracité du fait énoncé, donc laissera entendre que ce fait est faux, ou que l'autre est un menteur, que l'on a noté son petit sourire en coin, etc.

Si elle est le soutien indispensable de la négociation, la communication peut donc en constituer le premier ennemi.

- Le plus souvent, *l'émetteur est convaincu que le message qu'il énonce est parfaitement clair pour l'autre* ; mais la clarté pour soi ne l'est pas par miracle pour autrui. La clarté subjective est en partie fonction de la connaissance d'autres informations, dont l'émetteur dispose et qu'il postule partagées par le récepteur. Or l'autre a sa vie, sa propre histoire, une perception de sa place dans cette négociation, etc. À tort, j'ai tendance à partir de l'hypothèse que l'autre maîtrise mon niveau de technicité, mes nuances dans le discours, mais ai-je seulement vérifié si l'autre avait une bonne connaissance de la langue ou du vocabulaire que j'utilise, des présupposés que je tiens pour connus ? Au-delà de ce que je peux vérifier, il y a ce « bruit de fond » chez l'autre, que je ne pourrai jamais maîtriser : peut-être rêve-t-il de

ses prochaines vacances sur une petite île canadienne ou pense-t-il à son prochain rendez-vous chez un client ? Lorsque nos postulats sur l'autre sont erronés – et ils le sont couramment –, les risques de *malentendu* se multiplient et l'incompréhension se profile.

- Ce qui doit compter pour *l'émetteur*, en communication et par conséquent en négociation, ce n'est pas le message tel qu'il l'a *conçu* mais bien tel qu'il est *perçu* par le récepteur. L'acte de réception, fondamental, doit nous préoccuper au premier chef. Qu'il corresponde ou non aux intentions de son émetteur, un message provoque des réactions qui entraînent à leur tour de nouvelles perceptions, de nature à amplifier encore le phénomène de dérive. Même des intentions imaginées et imaginaires accouchent de faits bien réels.
- De même, le plus souvent, *le récepteur est convaincu que son interprétation du message émis,* tel qu'il vient de le décoder, *est la seule juste*. Il arrive que cette interprétation transforme une intention positive en message agressif, ou au contraire tombe dans le panneau d'une intention maligne. Mais dans les deux cas, le récepteur ne remet guère en question son interprétation.
- Dès lors, l'important pour le *récepteur* n'est pas le message tel qu'il l'a *perçu*, mais bien la vérification, auprès de l'émetteur, que sa perception est *conforme* aux intentions de ce dernier. En prenant les devants – en ne partant pas de l'hypothèse qu'il a tout compris – le récepteur sollicitera l'émetteur initial pour avoir une confirmation du sens de son message.

Une transparence absolue de communication entre émetteur et récepteur reste illusoire. Mais une transparence accrue au service d'une meilleure communication aide à rapprocher les points de vue et à trouver un meilleur accord. Pour accentuer cette transparence, il importe de connaître les principales erreurs de perception, ou biais cognitifs, à la fois pour mieux éviter d'en souffrir, mais aussi pour limiter ce qui, dans les messages envoyés, induit l'interlocuteur dans ces mêmes erreurs.

Dix obstacles à une bonne communication en négociation

Voici dix biais parmi les plus fréquents et leurs origines (Lewicki *et al.* 2006, Mnookin 1997).

1. L'amalgame

Des caractéristiques stéréotypées et des clichés sont attribués à un individu en raison de sa seule appartenance à un groupe (quelle qu'en soit d'ailleurs la définition : selon le sexe, l'âge, la nationalité, la formation, le métier, l'employeur, etc.). Les conclusions plus ou moins valides en général pour le groupe sont plaquées d'emblée sur l'individu. Le stéréotype fonctionne d'ailleurs dans les deux sens : il consiste aussi à prêter à tout un groupe les caractéristiques constatées chez un seul individu de ce groupe. Ainsi, beaucoup de vendeurs nourrissent des préjugés puissants à l'égard des acheteurs, les considérant comme des rapaces, voulant une Rolls Royce au prix d'une 2 CV, toujours prêts à invoquer les bénéfices à retirer d'un passage à la concurrence, ou mécontents des produits qu'on leur propose. Mais bien des acheteurs nourrissent des préjugés similaires, cette fois vis-à-vis des vendeurs : ces derniers ne raconteraient jamais la vérité sur leurs produits, promettraient d'abord la lune, comme s'il n'y avait pas de meilleur produit que le leur, puis une fois l'affaire conclue, les suppléments (les « plus-values ») commenceraient à pleuvoir. Parfois le stéréotype joue à l'inverse en faveur du négociateur. Si je suis acheteur et que l'autre l'est aussi, nous partageons un préjugé d'identification et il nous sera sans doute aisé de négocier ensemble la création d'un club d'acheteurs pour grouper nos commandes. Il faut connaître les stéréotypes, savoir comment les retourner à son profit et s'en méfier chaque fois qu'ils nous nuisent.

2. L'effet de halo

Il fonctionne, comme le stéréotype, par un mécanisme de généralisation. À partir d'*une seule* caractéristique d'un individu, nous déduisons un jugement *d'ensemble* sur sa personnalité. Ainsi d'une information communiquée par l'autre, dont on apprend qu'elle est fausse, on déduit que l'autre est un fieffé menteur. C'est en raison de l'effet de halo qu'il faut se méfier des « premières impressions », car elles peuvent dominer la suite de notre jugement. C'est pourquoi les premières minutes et les gestes initiaux comptent. L'effet de halo généralise des aspects négatifs ou positifs, en fonction du présupposé initial. L'anecdote suivante est tirée de la vie de Talleyrand, qui voulait nommer quelqu'un à un poste d'ambassadeur. L'intéressé, tout heureux, vint se présenter à son bienfaiteur et lui dit que c'était une nouvelle qui le réjouissait, d'autant plus qu'il n'avait jamais eu de chance par le passé. Talleyrand, apprenant cela et extrapolant pour l'avenir, en conclut sans trop de scrupules qu'il valait mieux oublier cette nomination.

3. La perception sélective

Elle amène le négociateur à ne relever, dans la réalité, que les éléments qui corroborent son jugement ou son impression *a priori*. Ce biais facilite le maintien dans le temps des deux précédents obstacles. S'il est un domaine où les biais se multiplient, c'est dans les contextes de négociation interculturelle (*cf.* chapitre 7). Ainsi, si l'on considère que les Anglo-Saxons en général et les Américains en particulier sont réputés pour leurs habitudes informelles, une tendance nous amènera, à chaque visite aux États-Unis, à isoler tous les signes confirmant ce préjugé initial et, au contraire, à ignorer les cas où le degré de respect des formes est accentué, par exemple dans les accords contractuels. Lors de séjours académiques aux États-Unis et en Grande-Bretagne, nous avions quelques difficultés à nous essayer d'entrée de jeu aux « *Hello John* » et autres « *Cheers Jack* ». Ce caractère informel des relations contraste singulièrement avec les cérémonies de remises de diplômes (avec, selon les cas,

toge, hermine, procession et discours officiels), lesquelles révèlent la solennité qui continue, à bien des égards, d'accompagner la vie universitaire dans ces pays.

En négociation, même s'il faut prêter attention aux traits dominants, qui nous poussent à une perception sélective et au manque de discernement pour les circonstances exceptionnelles, il se révèle tout aussi utile de saisir les nuances qui reflètent la subtilité des personnes et des situations.

4. Le phénomène d'attribution

Par celui-ci, un négociateur prête à l'autre des intentions ou des pouvoirs qu'il n'a pas forcément. Cette situation apparaît aussi bien au quotidien que dans des contextes plus complexes.

La dispute entre époux

Derrière le reproche de l'épouse à son mari[1] (« *Tu n'as de nouveau pas sorti les poubelles* ») se cache une première attribution (« *Il ne fait vraiment rien pour m'aider et ne voit pas comme je trime à la maison* ») ; dans sa réponse (« *Je n'ai pas vraiment eu le temps* »), le mari cache une autre attribution (« *Elle ne se rend pas compte de l'amas de travail que j'abats ; si elle croit que j'ai le temps de sortir ces poubelles* ») ; et ainsi de suite. Elle : « *Je vois bien que tu t'en moques, les poubelles, c'est comme le reste* » (avec comme attribution : « *Il ne reconnaît rien de ce que je fais pour lui* »), puis lui : « *Et toi tu vois ce que je fais pour toi ?* » (avec comme attribution : « *C'est dingue comme elle me méprise* »). Tous deux termineront en chœur sur le mode : « *En fait, tu n'as que faire de moi* », en s'en persuadant vraiment à cet instant.

1. Naturellement, les rôles peuvent être inversés.

Le phénomène d'attribution initiale s'est confirmé avec le temps, dans l'intensité de la querelle, avec une incapacité parallèle et réciproque de reconnaître la symétrie d'attributions qui se produisait.

Le phénomène d'attribution marque aussi les négociations à une tout autre échelle. Il en est ainsi dans l'histoire des négociations israélo-palestiniennes. Les négociateurs israéliens attribuent souvent aux Palestiniens le *pouvoir* de lutter contre le terrorisme (alors que l'Autorité palestinienne ne dispose pas forcément des moyens d'entretenir ne serait-ce qu'une force de police efficace) ; puis, constatant – pour la raison que l'on vient d'évoquer – que l'Autorité palestinienne échoue à lutter contre le terrorisme, certains franchissent un pas supplémentaire et attribuent à l'Autorité palestinienne la *volonté* d'encourager le terrorisme. De leur côté, les négociateurs palestiniens attribuent souvent aux autorités israéliennes un *contrôle absolu* sur les colonies dans les territoires occupés (pouvoir qui demeure relatif), voire la *volonté* de développer plus encore ces colonies (volonté à laquelle plusieurs gouvernements israéliens n'adhèrent pas).

Lorsque ce phénomène se conjugue avec la volonté de prévenir les conséquences des intentions que l'on attribue à l'autre, il aboutit en général à des *prophéties auto-réalisatrices*. Celles-ci trouvent de multiples exemples lors de la mise en œuvre bancale d'un accord. Lorsqu'on interroge une personne sur les raisons qui l'ont déterminée à ne pas exécuter ses engagements, de nombreuses réponses sont construites sur le mode suivant : « *J'étais convaincu que l'autre partie n'appliquerait pas les obligations qui lui incombaient ; en fait, je devais me préserver contre cette trahison à venir ; d'ailleurs l'autre aurait fait pareil* ». Parce que j'anticipe la défection de l'autre, je trahis le premier et dans les faits la prophétie se réalise : l'accord s'écroule. Ce mécanisme est très puissant dès que le conflit entre deux personnes ou deux groupes s'intensifie ; la négociation court le risque de dégénérer parce que, peu importe celui qui a commencé, l'autre voyant cette réticence et la multiplication des attributions plus ou moins explicites réagira de même, confirmant chez le premier ses propres attributions, aidant ainsi la prophétie à se réaliser.

5. La projection

Ce phénomène de prophétie auto-réalisatrice repose sur un autre biais, qui redouble les effets de l'attribution : *la projection*, par laquelle un négociateur prête à l'autre des intérêts, des sentiments ou des caractéristiques qui sont en fait les siens propres. Il est aisé de projeter sur l'autre toutes les intentions et même la responsabilité des actions que l'on devrait sinon se reprocher à soi-même. La projection de ses peurs, de sa propre paranoïa, de la trahison sur l'autre rend l'auto-justification si facile. Je ne suis pas à blâmer, puisque l'autre est blâmable.

6. Les réflexes accusatoire et excusatoire

À son tour, le phénomène de projection nourrit des *réflexes accusatoire et excusatoire*. En situation de conflit, j'ai tendance à me disculper – puisque l'autre a, ou aurait, agi comme moi – ou au contraire à inculper l'autre. La nature humaine, depuis l'enfance, nous porte au « *ce n'est pas moi, c'est lui* ». Tout parent qui a deux enfants ou plus s'en rend compte tous les jours. Ce biais, documenté par Keith Allred (2000), rend compte de notre tendance naturelle à toujours trouver de bonnes raisons d'incriminer l'autre et de se dédouaner. *En somme, je m'excuse moi-même plus qu'il ne faudrait et j'accuse l'autre avec le même excès.* Ce biais est d'autant plus puissant qu'il est double et s'alimente lui-même par interaction causale. En l'espèce, le biais signifie que « plus j'accuse l'autre, plus il est coupable à mes yeux, plus j'ai de bonnes raisons de m'excuser », *et* « plus je m'excuse, plus je me sais innocent, plus j'ai de bonnes raisons d'accuser l'autre ». C'est à la lumière de ces réflexes accusatoire et excusatoire qu'il faut analyser, en négociation, la question de la bonne foi : je me l'attribue en totalité et j'impute à l'autre toute la mauvaise foi imaginable.

7. Réaction dévaluatoire

Son mécanisme est simple : la valeur d'une idée ne dépend pas tant de l'idée elle-même que de celui qui la présente. En témoigne une expérience réalisée à l'université de Stanford par Lee Ross (1995). On présenta à trois groupes d'étudiants deux plans (A et B) de lutte contre l'apartheid. On informa le premier groupe que le conseil d'administration de Stanford préférait le plan A ; ce premier groupe vota en majorité pour le plan B. Face au deuxième groupe, on prétendit que le conseil d'administration était enclin à adopter le plan B ; ce groupe se prononça majoritairement pour le plan A. Au troisième groupe, on n'indiqua aucune préférence ; son choix se partagea en proportions équilibrées entre les deux plans. L'expérience, déjà édifiante, se poursuivit : on indiqua au premier groupe que le conseil d'administration, comprenant les préventions des étudiants contre le plan A, s'apprêtait à adopter dès lors le plan B ; c'est à ce moment que le plan A devint nettement plus attrayant pour ce groupe… Le mécanisme est d'autant plus puissant que la relation entre les protagonistes est mauvaise.

En négociation, les conséquences de la réaction dévaluatoire sont considérables. L'autre propose-t-il une concession, il aurait pu mieux faire ; me concède-t-il ce que je lui demande, c'est louche, j'aurais dû exiger davantage ; se risque-t-il à suggérer un compromis, c'est me faire injure, comment ose-t-il ? Le négociateur réagit avec une dépréciation systématique contre tout ce que dit, fait ou propose la partie d'en face, non pas en raison de la valeur intrinsèque de ces éléments, mais parce qu'ils proviennent d'en face. Si l'autre avance telle idée, elle est mauvaise ; mieux : s'il la met en avant, c'est qu'elle est bonne pour lui ; et si elle est bonne pour lui, elle ne peut que m'être néfaste. Bref, tout ce que l'autre dira pourra être retenu contre lui, pour reprendre la célèbre formule prononcée par la police américaine lors des arrestations.

Ce biais se marque avec d'autant plus de puissance qu'il fonctionne dans les deux sens : il opère lorsque j'écoute, mais aussi quand l'autre m'écoute. En somme, je dois prendre garde à ma propension à dévaluer les paroles de l'autre et tout autant anticiper que l'autre trouvera mes

propositions peu convaincantes. Ce biais fondamental nous oblige à une grande prudence en communication. Plus on voudra en « imposer à l'autre », plus on risquera de se voir contrer par l'autre. Plus on voudra occuper le terrain avec « ses » propositions, plus on risque de n'en voir aucune retenue par l'autre. Talleyrand, qui ne connaissait pas la démonstration scientifique de ce biais, ne le maîtrisait pas moins à son bénéfice. Au moment de la déroute de 1814, parce qu'il souhaitait que l'impératrice Marie-Louise quitte Paris, il soutint au contraire la nécessité qu'elle reste, se doutant que le simple fait de proposer cette solution la rendrait suspecte à ses adversaires, lesquels se hâtèrent en effet de plaider en faveur du départ de l'impératrice. C'est ce qu'on appelle prêcher le faux pour obtenir le vrai. C'est aussi une forte incitation à suggérer ou à se faire demander ce que l'on rêve de revendiquer.

8. Conditionnement

Ce biais est bien connu : le jugement d'un individu sur un événement est manipulé par une information préalable. Il suffit d'une présentation unilatérale des faits, ne serait-ce que temporaire, pour amener une personne à penser dans un sens plutôt qu'un autre. Par exemple, un avocat qui n'a entendu que la version de son client à propos d'un accident de la route a tendance à lui trouver des circonstances atténuantes et à imaginer chez la partie adverse des circonstances aggravantes. Le conditionnement vaut aussi bien pour le patron qui croit bien faire en défendant d'arrache-pied les actionnaires que pour le délégué syndical qui croit tout aussi bien faire comme porte-parole de la base. Les deux protagonistes parlent de deux perspectives conditionnées et connaissent toutes les peines du monde à se mettre à la place de l'autre.

Le conditionnement acquiert une plus grande prégnance lorsqu'il se perpétue ; en Europe, à la fin du XIX^e^ et au début du XX^e^ siècles, des générations entières d'enfants ont été élevées dans la conviction que « ceux d'en face » étaient des ennemis héréditaires – au point que la guerre semblait naturelle, inéluctable, souhaitable même. Plus près de

nous, une expérience avait consisté à projeter devant deux auditoires – un groupe d'Israéliens, un groupe de Palestiniens – des images télévisées relatant un événement au Proche-Orient. Les Palestiniens avaient jugé le récit télévisé « pro-israélien », les Israéliens l'avaient trouvé « pro-palestinien ». On voit combien le regard porté sur un événement est biaisé – conditionné – par les perceptions accumulées jusqu'alors et constitutives de notre identité.

9. Confirmation de la mémoire

Ce qu'on a vu ou cru voir une fois, on aura tendance à le voir ou le croire de nouveau par la suite, chaque fois avec plus de force et de certitude. Ce phénomène trouve une illustration fréquente chez les témoins qui croient avoir identifié un suspect. Si on leur demande de confirmer leur déposition un peu plus tard, ils s'y plieront avec moins de doute que lors de leur première comparution. Ce réflexe est naturel ; chacun cherche la cohérence avec lui-même, c'est-à-dire avec sa première opinion sur un sujet. De même, le négociateur souhaite renforcer ce qu'il a déjà déclaré. S'il l'a dit, c'est qu'il le pensait ; s'il ne le redisait pas, cela signifierait qu'il pense désormais autrement, et laisserait donc entendre qu'il s'était trompé dans un premier temps. Ne pas confirmer ce qui est en mémoire, c'est donner l'impression aux autres – mais d'abord à soi – que l'on se dédit, que l'on se contredit. On voit ici le mécanisme qui conduit à s'enferrer dans une version des faits et dans une perspective unique de solution. Là où il faudrait se ménager un temps de doute et en tirer le meilleur profit, une tendance nous pousse à éliminer tout ce qui risque d'apporter une contradiction intérieure. Ce biais joue également dans l'effet de perception sélective.

10. Excès de confiance

Ce biais est présenté en dernier à dessein, car il active tous les précédents. Sans doute est-il le plus grave, et c'est pourquoi son antidote – le doute – était-il évoqué dès le premier chapitre. Le négociateur en

situation d'excès de confiance croit qu'*il sait* : il connaît la solution, il sait ce qu'il veut faire et ce que vous devez faire. Il surévalue systématiquement sa performance : sa clarté lorsqu'il s'exprime, sa compréhension lorsqu'il écoute. Il se croit capable de s'élever au-dessus de la table de négociation, de la survoler, avec les ailes de l'arrogance. L'excès de confiance se traduit par *trois réflexes contre-productifs* :

- *accusatoire* concernant les personnes : les biais accusatoire et excusatoire tournent à plein régime. C'est la faute de l'autre et il se doit de l'admettre, même si cet aveu souhaité heurte la relation et entraîne un raidissement des acteurs ;
- *positionnel* sur les problèmes : il n'y a qu'une solution qui vaille pour tous, la mienne. Avant même que la négociation n'ait commencé, je sais *déjà* ce qui est bon pour nous deux. L'idée qu'il *suffit* que je m'exprime pour qu'*Eurêka* l'autre se plie à mes volontés trahit, précisément, un manque de souci de l'autre ;
- et *meneur* à propos du processus : puisque je sais, je dois décider du déroulement de la négociation, la mener à bien de la façon dont je l'entends, en imposant mon leadership.

Cet excès de confiance se traduit dans le langage et l'attitude par une arrogance et une suffisance bien… insuffisantes pour avancer. L'échange avec l'autre en souffre, soit que j'écoute – mais toujours avec le sentiment d'avoir déjà tout compris – soit que je m'exprime – avec une fatuité de facture identique. Dans les deux cas je ne contribue pas à un dialogue respectueux et équilibré. L'excès de confiance est souvent signe d'une impatience néfaste dans l'écoute et la parole. Si l'on avait pris le temps d'écouter l'autre et de lui parler sans préjuger des raisons et des torts, des solutions et de la façon de procéder, souvent on irait plus vite. Mais pour y arriver, il faut une confiance en soi et en l'autre, qui se situe à des années-lumière de l'excès de confiance.

Étroitement imbriqués dans la séquence de communication, ces biais s'atténuent par un dialogue de qualité, pour lequel les qualités d'écoute et d'expression sont déterminantes. Elles exigent à tout moment une attitude ouverte, à l'opposé d'une logique de certitudes

qui se nourrissent d'elles-mêmes, et préférant une logique d'hypothèses à valider et à revalider sans cesse. Cette logique ne peut se mener seul : elle a besoin de *l'autre* négociateur, qui doit demeurer présent, de façon concrète, tant dans la prise d'écoute que dans la prise de parole. C'est sur cette démarche duale que nous arrêtons notre attention à présent.

L'ÉCOUTE ACTIVE

Les objectifs de l'écoute abondent – obtenir de l'information, vérifier la compréhension des faits, valider des hypothèses de solutions, prendre le pouls de l'autre, etc. Mais plus que tout, l'écoute se justifie pour cultiver une relation avec l'autre. Et, à l'encontre d'une idée reçue, on ne s'improvise pas bon dans l'écoute. Il y a en effet écoute et écoute.

Cinq modes d'écoute à éviter

Listons d'emblée des types d'écoute souvent rencontrés, de qualité croissante mais qui tous restent déficients, voire contre-productifs : ils n'encouragent ni l'échange d'information, ni la construction d'une bonne relation.

1. *L'écoute impassible.* Bras croisés, visage fermé, le regard plus ou moins présent ou anormalement fixe, s'abstenant de toutes remarques, l'auditeur donne l'impression (en général malgré lui) d'un manque total d'intérêt pour ce que l'autre lui dit. Il trahit une forme d'imperméabilité, consciente ou non, feinte ou réelle. Cette impassibilité masque parfois une véritable attention, mais rien n'y fait, elle apparaît comme de l'arrogance, du désintérêt et le locuteur risque de se fermer, avec le sentiment que l'autre n'épouse pas ses propos. Le dialogue chemine en eaux troubles.

2. *L'écoute distraite.* Plus ou moins agité sur sa chaise, tripotant son crayon ou son téléphone portable, se tournant vers d'autres personnes, l'auditeur semble réfléchir à tout autre chose que ce que le locuteur est en train d'exprimer, lequel a tôt fait de s'en inquiéter, voire de s'en offusquer – au moins en son for intérieur – et d'en tirer la leçon : puisque l'autre se désintéresse de mes paroles, pourquoi continuerais-je à prêcher dans le désert ? Et pourquoi devrais-je ensuite lui prêter attention ? Le dialogue se détériore.

3. *L'écoute réactive.* À peine l'autre a-t-il énoncé une phrase que l'interlocuteur l'interrompt pour mettre son grain de sel, ramener la conversation à soi ou porter la contradiction, sans jamais laisser l'autre terminer. Le dialogue, constamment haché, devient une partie de ping-pong où l'on se renvoie la balle en va-et-vient inutile et où chacun semble compter les points. La frustration et l'irritation gagnent au détriment des progrès de la négociation. Callières notait, dès le XVIII^e siècle, une propension parfois culturelle à l'interruption :

> « Il est aisé de le remarquer dans les conversations ordinaires des Français où ils parlent presque tous à la fois et interrompent sans cesse celui qui parle au lieu d'attendre à lui répondre qu'il ait achevé de s'expliquer. »

4. *L'écoute directive.* L'auditeur interrompt l'autre, non pour le contredire mais pour lui poser des questions précises afin d'obtenir les informations ciblées dont il estime avoir besoin ; dès que l'autre reprend le fil de sa propre présentation, le premier l'interrompt à nouveau pour lui poser une autre question, dirigeant ainsi l'entretien. Ce dialogue se transforme vite en interrogatoire, à la manière d'un juge d'instruction. Celui qui « écoute » selon ce mode directif obtient peut-être certaines informations qu'il recherche, mais se prive d'autres informations que l'autre pourrait lui livrer en toute spontanéité. Il met aussi en péril la relation avec son interlocuteur, qui se sent harcelé.

5. *L'écoute bienveillante* correspond à la conception d'une bonne écoute selon le sens commun : le négociateur affiche tous les signes extérieurs de l'ouverture, met à l'aise son interlocuteur avec des attitudes naturelles comme le sourire, le contact oculaire et diverses marques

d'attention ponctuant le discours de l'autre (« *Oui* », « *Je vois* », « *Je vous suis* », etc.). Cette forme d'écoute s'accompagne aussi de hochements de tête, en signe d'acquiescement ou, en tout cas, d'encouragement à s'épancher davantage. Pourtant cette écoute « normale » ne garantit pas le négociateur contre les chausse-trappes et les biais cognitifs listés. Il faut aller plus loin pour se prémunir contre les malentendus. Il ne suffit pas de montrer tous les signes de l'écoute ; il reste à démontrer, derrière ces signes, la réalité de notre compréhension de l'autre.

Plus qu'une simple écoute bienveillante, l'outil privilégié du négociateur reste l'écoute active (Rogers 1957).

Dix principes pour une écoute active

Ce mode d'écoute respecte les principes suivants[2] :

1. d'abord, naturellement, *écouter avec tous les signes possibles d'attention* et d'encouragement vis-à-vis de l'autre : ne rien faire qui soit source de distraction, garder le contact oculaire, sourire, ponctuer le propos de hochements de la tête, etc. ;

2. *enregistrer* avec soin tous *les propos* de l'autre, puisque l'écoute est le moment privilégié où nous pouvons acquérir de nouvelles informations ; à ce stade, s'efforcer de suspendre la « voix intérieure » qui nous porte d'habitude à interpréter au fur et à mesure ce qui se dit et à préparer la réponse qui suivra, au détriment de la qualité de l'écoute ;

3. *prêter une attention concentrée* à ce qui est dit, *mais aussi à ce qui ne l'est pas :* le non-dit, domaine par excellence des émotions et des passions ;

2. Pour un exemple d'écoute active, cf. le dialogue entre le recruteur et le candidat au chapitre 3.

4. éventuellement, *prendre quelques notes* au vol, à la fois pour un usage futur et pour démontrer que nous accordons de l'estime à l'autre et à ses paroles, à condition que cette prise de notes ne soit pas interprétée comme une atteinte à la confidentialité des échanges – ce qu'il importe parfois de vérifier au préalable ;

5. une fois que l'autre a achevé tout ou partie de son propos, *reformuler,* c'est-à-dire restituer en le synthétisant ce que l'autre vient de dire afin de lui démontrer à travers nos propres mots que nous avons intégré ses paroles, mais aussi tous les autres éléments non verbaux ;

6. suite à cette reformulation, *inviter l'autre à nous corriger* au cas où nous aurions mal interprété ses paroles, afin de dissiper *dans l'instant* un malentendu qui, sinon, servirait de point d'appui à la suite de la négociation, préparant le terrain à des déconvenues futures ;

7. *prêter attention* à ce que nous n'avons pas saisi dans la première partie de notre écoute et reformuler à nouveau ces éléments que cette fois, si tout va bien, nous saisissons ;

8. *poser des questions de clarification* afin d'inviter l'autre, si besoin, à compléter ou préciser sa pensée. Certains types de question sont plus utiles que d'autres.

   - Ces questions seront de préférence ouvertes, plutôt que fermées. Une question ouverte (« *Pourquoi avez-vous insisté sur les délais de livraison ? Quelles sont les raisons qui rendent cet aspect si important à vos yeux ?* ») laisse à l'autre la possibilité de répondre en détail et nous donnera de plus amples informations. Au contraire, une question fermée (« *Un délai de livraison de deux mois est-il trop important ? Voulez-vous agir sur cette variable en contrepartie d'une hausse du prix ?* ») offre un choix binaire (oui/non) qui apporte peu d'informations et conduit d'ordinaire à un « non ». Les questions fermées ne sont à utiliser, de manière ponctuelle, que pour clarifier avec netteté ce qui doit l'être et à mesure que l'on se rapproche du terme d'une négociation.

- Il faut en outre préférer des questions sincères – que l'on se pose vraiment – à des questions rhétoriques, qui seront souvent « chargées » de préjugés sur le passé (*loaded questions*) ou « orientées » vers des réponses souhaitées (*leading questions*). Les questions lourdes de préjugés cherchent, l'air de rien, à accréditer un fait passé ou son interprétation. Ainsi, si je demande à un patron : « *Quand avez-vous commencé à prendre au sérieux les revendications du personnel ?* », je présume qu'à une époque ce patron ne tenait pas ces griefs pour sérieux.
- Les questions « orientées » sont ressenties comme de fausses questions et visent à amener le locuteur là où on le voudrait, en rétrécissant ses choix futurs. Elles sont caractéristiques de l'écoute directive. Si je demande : « *Ne faut-il pas respecter le principe de réciprocité ?* », on voit mal comment l'interlocuteur pourrait y répondre autrement que par : « *Si* ». Ce type de question n'est déjà plus de l'ordre de l'écoute et de l'empathie mais trahit une volonté d'amener l'autre à soi ; il dissimule mal une forme inopportune d'affirmation de soi. Ces questions veulent attribuer à l'autre ce que l'on préférerait ne pas assumer soi-même, sans avoir encore vérifié que l'autre avait exposé tout son propos ;

9. après ces divers allers-retours, *obtenir la validation* par l'autre de votre compréhension correcte de son point de vue, c'est-à-dire reformuler jusqu'à ce que l'autre vous dise : « *Oui, c'est cela, c'est bien ce que je voulais dire* » ;

10. *clôturer la phase d'écoute* en demandant à l'autre s'il souhaite ajouter d'autres éléments ; si tel n'est pas le cas, le remercier de vous avoir fait part de ces informations. Le moment est venu pour vous d'exprimer ce qui vous paraît important. Il y a maintenant une forte chance que l'autre vous écoute avec autant d'attention.

On le voit : l'écoute active comporte une forme de circularité vertueuse, ce que Robert Mnookin, directeur du *Harvard Program on Negotiation,* appelle *looping* en anglais. Je reste avec l'autre, je reviens sur ce qu'il me dit, comme en boucle, jusqu'à ce que l'autre m'in-

dique que j'ai *bien compris* son point de vue. Attention au sens des mots : *la compréhension n'implique pas l'approbation*. Comprendre ne signifie pas approuver. L'auditeur prudent distinguera empathie et accord. Il bannit les « *OK* » ou les « *Je suis bien d'accord avec vous* », qui s'interprètent comme autant de marques d'accord, et préfère les formules neutres (« *Si je comprends ce que vous dites, etc.* », « *De votre point de vue, etc.* » ; « *À votre sens, etc.* ») qui signalent la seule compréhension.

Que l'on ne s'y trompe pas, l'écoute active est loin d'être maîtrisée en deux temps, trois mouvements. Elle requiert un entraînement. Il se peut qu'elle apparaisse artificielle les premières fois qu'on la pratique. Puis, petit à petit, le négociateur s'achemine vers un usage fluide de la périphrase, avec une saisie des nuances, de l'ironie éventuelle, des dissonances possibles entre les mots et le ton, etc. Avec un peu d'entraînement, l'écoute active devient le mode normal et naturel d'écoute pour le négociateur expérimenté.

Mais l'écoute active ne doit pas devenir une écoute « alibi ». Si elle n'est qu'un faux-semblant ou une simple technique utilisée avec artifice, elle exaspère vite. Au-delà de la technique, une *sincérité* dans l'écoute est requise. C'est lorsqu'elle est pratiquée avec une conviction authentique que l'écoute active devient un tremplin pour la négociation, permettant de partager l'information, de limiter les malentendus et d'avancer vers la résolution conjointe des problèmes rencontrés.

Toute la démarche d'écoute active repose sur un choix préalable, une *prise d'écoute*, comme on parle de *prise de parole*. Loin d'être passif, l'auditeur opère le choix délibéré d'écouter l'autre avec sophistication. Cette prise d'écoute est *active*, parce qu'elle impose à l'auditeur d'intervenir dans la conversation avec un objectif précis : non pour réagir ou diriger, mais pour vérifier sa compréhension et en témoigner au locuteur. Cette écoute implique une mise entre parenthèses, pour un temps, de soi, de ses idées, de son point de vue, de ses arguments, afin de réussir l'assimilation de tout cela chez l'autre. Elle se distingue en tout de la volonté de persuader l'autre.

Si elle participe à la persuasion, ce n'est que de façon indirecte, par le fait que l'on convainc mieux une personne d'abord écoutée avec maestria.

En communication, l'écoute vient *avant* la parole. Comme l'écoute active, la parole active se focalise sur le maintien du rapport à l'autre.

LA PAROLE ACTIVE

En négociation, les mots comptent. La négociation n'est pas le lieu de la parole dans le vide. Je ne m'y exprime pas pour le plaisir de parler, mais pour la nécessité d'amener l'autre à prendre des engagements qui serviront ses intérêts en même temps que les miens. La parole est donc façonnée *par moi*, mais *pour l'autre*. Elle est adaptée à mon auditoire, premier principe de la rhétorique classique (Perelman 1958, Lempereur 1990b). De même que l'écoute ne prend toute sa dimension que dans la connexion à l'autre, parce que *celui-ci* a le sentiment d'être écouté par moi, la parole n'est persuasive que dans ce lien à établir et à maintenir avec l'autre. Il faut cesser de croire en négociation que *je* parle pour satisfaire un besoin nombriliste d'épanchement, dans une forme d'affirmation de soi sans empathie, dans l'ignorance de l'autre. *Je* ne parle que dans cette *relation* à l'autre, avec une focalisation permanente sur l'autre.

C'est en cela que *ma parole est active*, dans une circularité vertueuse identique à celle décrite pour l'écoute. À présent, l'empathie est recherchée afin que l'autre puisse me comprendre et si possible adhérer à ce que je présente à son assentiment, alors que tout mon effort dans l'écoute visait la compréhension de l'autre. Dans la prise de parole, dans cette phase délicate où je tente de décrire ce qui est important pour moi, il faut que j'accroisse son empathie vis-à-vis de moi. À cet effet, je dois maintenir vivace cette empathie que j'avais acquise par la prise d'écoute : il faut que je garde le lien, que j'use de mots en écho aux siens. Dans cet esprit, peu importe d'ailleurs que la parole soit orale ou écrite : ce qui suit vaut pour une négociation en face-à-face, comme pour une négociation sur papier, dans laquelle les parties prenantes échangent des mémorandums.

Il s'agit dans les deux cas de rester sur la même longueur d'onde que l'autre, celle que j'avais affinée par la phase d'écoute.

Rappelons d'entrée de jeu les trois leviers de la rhétorique aristotélicienne qui déploient un discours approprié à son auditoire : le raisonnement, les passions et le style. Il s'agit de développer un raisonnement solide pour *convaincre* l'autre, de susciter les passions favorables chez lui pour le *persuader* et de choisir le style pertinent pour lui *plaire*. Aristote consacre à chacun de ces leviers un livre de sa *Rhétorique*. Il combine un bon usage des trois leviers afin que l'auditeur s'identifie à ce qu'on lui présente. Il doit comprendre mon raisonnement, être motivé par les émotions intimes que je suscite en lui et qui font écho aux miennes et être en quelque sorte séduit par l'élégance de mes propositions, le ton général de la conversation. Il faut que mon propos coule de source, chez l'autre, comme s'il venait de lui, comme si lui-même l'avait élaboré.

Si l'on insiste sur la parole active, c'est parce que toute parole n'est pas telle, loin s'en faut. Il y a différentes manières de prendre la parole, plus ou moins efficaces. *Trop souvent au moment où on la prend, on la perd*. Nous distinguerons donc ces diverses formes de parole, avant de reprendre de manière méthodique ce que nous appelons, en miroir de l'écoute active, *la parole active*, la mieux adaptée aux contextes de négociation.

Cinq modes de parole à proscrire

Voici quelques exemples de prises de parole à éviter, tant elles sont contre-indiquées par rapport au but qu'elles s'assignent, celui de convaincre l'autre.

1. *La parole absente.* L'économie excessive de paroles apparaît souvent comme du dédain. Elle entraîne vite chez l'autre une fermeture parallèle. À celui qui ne dit rien, on finit par ne plus rien dire. Ce manque de présence dans la conversation, cette réticence,

ne traduit pas toujours un manque de volonté, tout au plus un signe de passivité. Mais ce qui s'explique d'un côté par la timidité du locuteur se vit du point de vue de l'auditeur comme une expression de manque de volonté, voire de mauvaise volonté. S'il faut éviter de parler pour ne rien dire, il ne faut pas pour autant disparaître de la conversation. Il faut un équilibre fluide dans le dialogue, sans qu'aucun ne s'exprime à mots comptés.

2. *La parole pour soi*. Dans certaines circonstances, on oublie *à qui* l'on parle. On ne parle plus qu'à soi. D'où l'expression « s'écouter parler », qui signifie que le locuteur se prend pour le seul auditoire de sa prise de parole.

La négociation des accords d'Arusha

Pour mettre fin à la guerre au Burundi, en l'an 2000, une rencontre d'une vingtaine de délégations fut organisée à Arusha, en Tanzanie. Chacun des négociateurs prit la parole pour défendre la position de son camp, sans tenir compte de la présence des autres. Ce fut un dialogue de sourds ; personne ne s'écoutait ; chacun parlait en fait pour ses mandants. Un des négociateurs avait même apporté un appareil enregistreur, afin de pouvoir prouver à ses mandants qu'il avait bien prononcé un discours politiquement correct.

Les prises de position publiques sont rarement l'occasion d'une prise de parole empathique, puisqu'on n'y parle pas aux autres parties, mais d'abord sous le contrôle des siens.

3. *La parole technicienne*. Bon gré mal gré, tout parcours professionnel s'accompagne de l'acquisition d'un vocabulaire, d'arguments et de raisonnements propres à chaque métier. Sans toujours nous en rendre compte, nous jargonnons entre spécialistes ; le « nous » vise les avocats avec leur propre discours, les ingénieurs avec le leur, les médecins, etc. Ainsi se constituent des univers obscurs au profane et cloisonnés. Or la négociation se produit souvent

entre personnes d'univers multiples. D'où une difficulté supplémentaire à communiquer, l'un des négociateurs invoquant des arguments ou utilisant des références sans effet sur l'autre, qui appartient à un « univers » différent. Les célèbres vers de Boileau dans son *Art poétique* (« *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement / Et les mots pour le dire viennent aisément* ») trouvent ici leur limite : ce qui est bien conçu par l'un, et donc clairement énoncé, n'est pas nécessairement clair pour l'autre. La clarté devient une notion relative, qui n'existe que dans le rapport à l'autre. Or la négociation ne tient ses promesses qu'entre personnes qui se comprennent, ce qui suppose une évolution dans un espace de langage commun. Le négociateur avisé sait donc adapter son discours, y compris dans sa dimension technique, à l'auditoire auquel il est confronté. On qualifie cette démarche de vulgarisation, mais c'est là un jugement de valeur. Parlons plutôt de discours épuré de jargon. Au surplus, il est trop facile de prétendre que l'autre *ne peut pas* me comprendre, parce que mon discours serait si raffiné, si complexe, requérait un niveau de sophistication si élevé que seule une petite élite atteindrait mon Olympe. Si l'autre ne me comprend pas, je dois d'abord m'en prendre à moi-même. La balle est dans mon camp.

4. *La parole arrogante.* Dans sa forme la plus vicieuse, la parole technicienne verse dans l'arrogance. Si un négociateur veut s'attirer la confiance de l'autre, ce travers est l'une des pires erreurs. Il tue le dialogue dans l'œuf. Celui qui sait (et qui souvent n'est que celui qui croit savoir) trahit dans son discours une forme de dédain à l'égard de l'autre. Trop sûr de lui, en état de surconfiance – et peu importe qu'il ait raison ou non sur le fond –, ce négociateur n'en a pas moins tort sur la forme. Dans un dialogue à vocation persuasive, avoir raison ne suffit pas et à trop vouloir démontrer – souvenons-nous de la réaction dévaluatoire –, on ne convainc personne. Un négociateur qui s'entête à « obtenir raison » de l'autre ne cesse d'avoir tort pour son auditeur. Pire encore, ses torts ne cessent de s'accroître. Il faut se garder d'un vain sentiment de supériorité et encourager au contraire cette humilité prudente qui est le signe

évident du négociateur aguerri, qui sait qu'il s'est déjà trompé et se trompera encore. Il maîtrise l'atout du *chleuasme*, cette figure rhétorique qui insiste sur le manque d'expertise (« *Je ne suis pas un spécialiste* » ; « *Je n'ai évidemment pas fait le tour du sujet* » ; « *Vous savez tout cela mieux que moi* »). L'autre personne tend à baisser sa garde et à se sentir en confiance. Le chleuasme trouve une incarnation moderne avec l'inspecteur Colombo, dans la série télévisée éponyme. L'enquêteur à l'imperméable élimé semble si niais que tout le monde pense pouvoir le duper, avec le résultat que l'on sait. Ne se méfiant pas, le suspect livre à notre détective une information qu'il n'aurait sans doute jamais révélée en présence d'un limier immodeste comme Sherlock Holmes, pour qui tout est « *élémentaire, mon cher Watson* ».

5. *La parole agressive.* La négociation, supposant au final l'accord des volontés, ne devrait pas contenir, de la part du négociateur efficace, le moindre signe d'agressivité à l'égard de l'autre partie. L'expérience souligne que si cette dernière se sent contrainte et violentée par l'autre, elle n'aura aucune envie de lui céder quoi que ce soit. Au contraire, elle risque de lui répondre sur le même mode et l'ensemble de la communication dégénère (*cf*. chapitre 6). Toutes les formes d'intimidation ou de coercition sont mal vécues du point de vue de l'enclume, fussent-elles involontaires du côté du marteau. Obtenir l'assentiment de l'autre suppose de découvrir le moyen de s'exprimer de telle façon que l'autre nous entende, qu'il ne se sente pas sous pression, mais au contraire en sécurité. Il est impératif de proscrire toute agression, verbale ou non. La douceur dans le langage, les « manières insinuantes » – selon le mot de Callières –, sont bien plus persuasives pour l'auditeur. La formule populaire, selon laquelle il faut tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler, ou l'adage selon lequel la nuit porte conseil (par exemple avant d'envoyer un courrier électronique enflammé) traduisent cette sagesse d'une parole préoccupée davantage de son effet sur l'autre que de son effet exutoire pour soi.

De fil en aiguille, nous avons suggéré les caractères indispensables à la parole active.

Dix principes pour une parole active

1. Elle est *dirigée vers un auditoire déterminé*, sur lequel elle se focalise entièrement. La parole active est empathique, par conséquent inséparable d'une écoute active préalable. Toucher son auditoire, c'est d'abord se mettre à sa place, dans sa peau, et se demander : « *Comment pourrait-il m'entendre ?* ».

Sadate à la Knesset

Après la guerre du Kippour, en octobre 1973, toute parole arabe était suspecte auprès d'un public israélien, donc inaudible. Mais le 18 novembre 1977, le président égyptien Sadate réalisa l'impensable : il se rendit à la Knesset, le parlement d'Israël, en plein cœur du territoire « ennemi ». Ce déplacement à Jérusalem incarna un « renversement du tabou majeur », selon la formule de Michel Rocard (1997). Soudain, prenant ce risque inouï – dont il paya le prix de sa vie en 1981 –, Sadate redevenait audible et crédible à un auditoire israélien.

Parce que les motivations et les attentes des personnes et des groupes diffèrent, on ne peut tenir le même discours à chacun ; il faut construire pour chaque situation une rhétorique spécifique. En négociation, cet ajustement est facilité lorsque l'échange se tient en privé, ce qui est souvent le cas : il me faut apprendre à bien connaître mon interlocuteur et à lui parler de son propre point de vue ; le risque est cependant de tenir aux uns et aux autres des propos contradictoires entre eux. L'exercice est plus délicat lorsque la parole est publique, face à un auditoire composé de personnes diverses ; le risque est bien entendu de contenter les uns au détriment des autres. Même dans ces circonstances, il faut chercher à équilibrer les contraires et parvenir à une parole de rassemblement.

2. La parole est ensuite *adaptée à cet auditoire.* Il ne suffit pas de créer les conditions de l'écoute, il faut les maintenir au fil du discours, tenter de ne pas perdre son auditoire en chemin. Ici, la tâche est rude. Dans ce souci incessant d'empathie, il s'agit de se demander : « *Comment pourrais-je dire telle chose afin qu'il la comprenne de telle façon ?* » Comme chaque parole est soumise à l'examen critique de l'auditeur – qui a tôt fait, en raison de la réaction dévaluatoire, de la critiquer –, il faut viser juste, si possible à chaque lancer, puiser constamment dans les ressources qui font de l'autre un partenaire plutôt qu'un adversaire.

3. La parole active exige la *concision.* Cette qualité cruciale évite la lassitude de l'auditeur et lui permet de saisir les points essentiels de notre discours. C'est le principe d'économie dans le langage, comme le célèbre rasoir d'Ockham[3] qui, en chassant le superflu, parle peu mais exprime beaucoup. La concision de l'un offre à l'autre de multiples occasions d'intervenir dans la conversation, ce qui invite en retour le locuteur à ajuster le tir, corriger et nuancer à mesure. À l'inverse, la logorrhée empêche l'interlocuteur de voir où l'on veut en venir, l'agace, pour au final le perdre.

4. Cette parole est *précise et claire*. Cela va de soi, mais cela va mieux en le disant. Sans sombrer dans le simplisme, précision et clarté sont requises pour transmettre des explications pertinentes et éviter les malentendus ou les interprétations erronées. Ces qualités favorisent l'efficacité et la rapidité en négociation. À l'inverse, bien des négociations souffrent d'un goût pour d'excessives subtilités : le billard à quinze bandes, en négociation, est aussi inutile que dangereux. On perd du temps à échafauder des stratégies alambiquées, lesquelles font intervenir de multiples variables dont on ne maîtrise pas la moitié ; leur emploi requiert une énergie considérable et en règle générale elles connaissent un faible retour sur investissement, voire se retournent contre leur auteur. Axelrod (1984) résumait ce point en une formule : « *Ne jouez pas au plus malin* » ; ou alors soyez prêt

3. *Entia non sunt mutiplicanda praeter necessitatem.*

à perdre à votre propre jeu. Dans le même esprit, un ambassadeur britannique avait coutume de conseiller : « *Never be ambiguous, unless of course you want to be* »[4], façon de souligner que la plupart des négociateurs, lorsqu'ils sont confus, le sont sans s'en rendre compte ni le vouloir – et là réside le problème. Parfois, l'ambiguïté n'est pas à la source d'une négociation, mais à son embouchure : l'accord final peut être à dessein susceptible de plusieurs interprétations, afin que toutes les parties s'y reconnaissent et en présentent un sens favorable auprès de leurs mandants respectifs. Ce procédé, dit de l'ambivalence constructive, peut d'évidence mener au pire – ou à rien du tout – lors de l'application de tels accords.

« Des territoires » ou « de territoires »

La résolution 242 du Conseil de sécurité du 22 novembre 1967 prévoyait le retrait *de(s)* territoires occupés par Israël en échange de la reconnaissance mutuelle des États de la région : l'ambiguïté de sa rédaction conduisit à la non-application, chacun se retranchant derrière sa propre lecture.

5. Cette parole est *intégrative.* Le réflexe positionnel pousse le négociateur à démarrer son tour de parole par la formule exclusive « *oui,* mais… ». À peine l'autre interlocuteur a-t-il posé une pierre que je prétends aussitôt l'enlever pour la remplacer par la mienne – plus adéquate. La parole active, tout en reconnaissant la diversité de points de vue et la nécessité d'en débattre, cherche à bâtir sur ce que l'autre vient de dire, à lier les problèmes ensemble, à capitaliser sur ce qui vient d'être énoncé. Il s'agit d'ajouter sa pierre à celle de l'autre, en commençant son exposé par un « *oui* et… ». Comment exprimer, dans cette approche, une objection ? Sur le mode habituel, on peut imaginer le couplet suivant : « *Vous voulez une livraison*

4. Ne soyez jamais ambigu, sauf bien sûr si vous souhaitez l'être.

demain, mais c'est une folie, n'y pensez pas, il vaut mieux oublier une telle exigence, elle est trop coûteuse et ferait exploser votre budget ». Sur le mode intégratif, le discours devient : « *Si je comprends bien, vous aimeriez une livraison dès demain et sans doute, dans cette hypothèse, faut-il réfléchir ensemble à la manière de concilier cette demande avec un budget que vous voudrez bien sûr maintenir dans des limites raisonnables ?* ». Le mode exclusif du « *oui, mais* » se continue par une objection ; ici, le mode intégratif du « *oui et* » se poursuit par une suggestion ouverte. L'objectif est de poser un jalon supplémentaire et d'exprimer un souci, en demandant à l'autre de trouver une solution qui nous agrée, tout en préservant les jalons qu'il a déjà posés. Cette seconde formule, plus efficace, ne nous aliène pas l'autre.

6. Cette parole est de préférence *suggestive*. Mieux vaut convaincre que contraindre, proposer qu'imposer. Tout ce qui tend à réduire la perception de contrainte aux yeux de l'autre est à favoriser. Dans les limites compatibles avec la concision, la précision et la clarté, il vaut mieux suggérer des solutions possibles à la table que de camper sur ses positions. Si l'autre personne découvre par elle-même les conclusions auxquelles on aspire, on réduira d'autant les risques de rejet et de réaction dévaluatoire. Comparons les deux approches suivantes (Sinaceur 2002). On peut avertir : « *Si vous ne m'augmentez pas, je quitterai l'entreprise* », usant d'une menace explicite pour infléchir la politique salariale de l'employeur ; on peut suggérer en revanche : « *Je vous promets de rester dans l'entreprise, si je suis augmenté* ». Chacun comprendra que cette promesse est assortie d'une menace implicite, mais que l'explicite est du côté du souhait de rester dans l'entreprise. Le choix est laissé à l'autre de nous augmenter ou non, quoique l'on suggère les risques de non-revalorisation.

7. Elle recherche les *formulations positives*. L'exemple que nous venons de citer propose deux façons de présenter une même réalité, l'une positive, l'autre négative. Ainsi s'offre le choix d'un effet de cadrage et, comme on le sait, le cadre change la physionomie d'un tableau. Plusieurs expériences (notamment Tversky et Kahneman

1981) démontrent l'importance de la formulation et son impact sur l'auditeur. Ces travaux vérifient une préférence quasi-constante pour ce qui est heureux, positif, par rapport à ce qui ne l'est pas. En bref, un verre présenté comme à moitié plein est mieux accueilli que le même verre décrit comme à moitié vide ; un plan de *consolidation* sera mieux accueilli qu'un plan de *restructuration*, alors même que son contenu est similaire, etc.

L'expérience de la pompe à essence

Une des expériences menées consistait, à une pompe à essence, à demander un supplément lorsque le consommateur payait avec sa carte de crédit (par exemple 1 € + 10 % par litre) ; en général, dans ce cas, le consommateur n'utilisait pas sa carte de crédit, ce qui traduit une « aversion pour la perte » (*loss aversion*). En revanche, si on lui proposait une ristourne sur le prix en cas de paiement en liquide (en affichant alors 1,1 € – 0,1 € par litre), le consommateur continuait d'utiliser sa carte de crédit. À prix final égal, on accepte plus volontiers *de ne pas bénéficier d'un gain* que *de devoir subir un coût*.

Observons le contraste entre ces deux expressions : « avoir à peine fini sa thèse de doctorat » et « l'avoir presque finie ». Objectivement, celui qui a terminé sa thèse est en meilleure posture que celui qui ne l'a pas encore achevée ; mais cette donnée est tempérée par la formulation négative dans un cas (« à peine ») et positive dans l'autre (« presque ») : la première suggère une fin récente qui aurait dû advenir plus tôt, l'autre une fin prochaine qui viendra bien à temps. D'où l'importance de choisir une formulation positive pour caractériser une situation ou pour présenter une information.

8. La parole active insiste sur *les opportunités à saisir* plutôt que sur les faiblesses à surmonter. En voici un exemple (Lax et Sebenius 1986).

La photo du candidat

Lors de la campagne électorale pour la présidence américaine en 1912, une photographie du candidat Théodore Roosevelt fut utilisée – mais sans prévenir son auteur – pour un dépliant tiré à trois millions d'exemplaires. Que faire pour réparer cette bourde ? Une façon de mener la discussion avec le photographe consistait à lui demander combien il désirait en compensation de l'usage non autorisé de son cliché ; le risque était grand d'essuyer un refus, et donc d'envoyer au pilon les dépliants, ou de devoir payer une facture estimée à… trois millions de dollars. Mais l'approche fut toute différente : le directeur de la campagne électorale vanta au studio du photographe l'immense publicité gratuite qui lui serait procurée grâce au choix de cette photo et demanda, en contrepartie, quelle contribution financière le studio était prêt à apporter à la campagne du candidat… Le studio, ravi, accepta de verser 250 dollars. L'enjeu était de transformer la faute apparente de l'un en opportunité pour chacun.

9. Cette parole est *orientée vers le futur* (la recherche de solutions négociables, la marche vers un accord) plutôt que tournée vers le passé (la recherche des responsabilités dans le conflit, les erreurs commises). Elle s'éloigne donc du réflexe accusatoire. Cette focalisation sur l'avenir n'est pas évidente, notamment dans les contextes de conflit ; Milan Kundera écrivait ainsi, dans *Le Livre du rire et de l'oubli* :

> « On crie qu'on veut façonner un avenir meilleur, mais ce n'est pas vrai. L'avenir n'est qu'un vide indifférent qui n'intéresse personne, mais le passé est plein de vie et son visage irrite, révolte, blesse, au point que nous voulons le détruire ou le repeindre. »

On est tenté de s'arc-bouter sur le passé, pour désigner innocents (moi) et coupables (l'autre), comme dans la logique judiciaire. Aristote notait toutefois qu'à côté de cette rhétorique du passé, il y a celle du

futur, qui s'applique au contexte politique des assemblées par exemple. En négociation, c'est cette seconde rhétorique, qualifiée de « délibérative », qui doit prévaloir, au moins au bout de compte. Elle vise à se mettre d'accord non sur les faits passés et leur interprétation (ce qui tient souvent de la gageure), mais sur les éléments qui envisageront le futur de nos relations de façon acceptable pour chacun.

10. *Cette parole évite le bluff ou le mensonge*, qui adossent des arguments à des faits imaginaires ou faux. Le bluff ou le mensonge posent un quadruple problème au négociateur. Sur le plan éthique, d'abord, ces comportements gênent tout individu préoccupé par sa conscience – mais cette prévention regarde chacun. En deuxième lieu, le négociateur qui prend des libertés avec la réalité sous-estime le degré d'information de l'autre, et sa capacité à vérifier ce qui est avancé. Il prend le risque d'être découvert, avec des conséquences néfastes pour lui – dans l'instant mais aussi sur le long terme, pour sa réputation personnelle. Un soupçon permanent pèsera sur lui, même quand il dit la vérité, et même chez ceux à qui il n'a jamais menti. Troisièmement, et ce fait n'est que trop oublié, le menteur risque d'être… cru – et de devoir en conséquence entretenir par la suite l'illusion de ces faits imaginaires, sur lesquels il ne comptait au départ s'appuyer qu'un instant. Maintenir un leurre s'avère complexe voire intenable, sauf à commettre de nouveaux écarts par rapport à la vérité : le mensonge est une hydre qui appelle d'autres mensonges pour survivre. Enfin, ce type de tactique est souvent choisi par facilité ou paresse, faute de réflexion approfondie sur une situation. Dans la plupart des cas, le bon négociateur, avec un esprit fécond et inventif, qui prend le temps de la préparation, découvrira des moyens légitimes de satisfaire les objectifs qu'il pensait au départ n'atteindre que par des moyens peu louables.

Ces caractéristiques de la parole active soulignent combien celle-ci, entièrement dirigée vers l'autre, est inséparable d'une écoute aussi active, fondée sur l'empathie. C'est pourquoi le bon négociateur marie écoute et parole actives avec la même aisance : c'est cette manière de dérouler la conversation qu'aborde la dernière section de ce chapitre.

ÉCOUTE ET PAROLE ACTIVES TISSENT LA TRAME DE LA CONVERSATION

La trame de la conversation alterne écoute et parole actives. Un premier exemple illustrera ce passage de l'une à l'autre, à travers le dialogue entre un vendeur d'automobiles et son client. Dans certains contextes plus tendus, la double maîtrise de l'écoute et de la parole actives requiert un effort particulier d'empathie, pour comprendre le point de vue de l'autre. Cet effort accru d'empathie sera l'objet du second exemple.

Le passage de l'écoute à la parole

L'objectif est ici de séquencer avec précision les phases d'écoute et de parole actives, du point de vue du vendeur. En voici le récit concret et complet. Ce tableau se lit de ligne en ligne, case après case.

I. L'écoute active du vendeur			
CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL FAIT	**CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL DIT**	**CE QUE JE DIS EN TANT QUE VENDEUR**	**CE QUE JE FAIS EN TANT QUE VENDEUR**
Il prend la parole, engage le dialogue.	*Bonjour, comment allez-vous ?*		Je me mets en écoute active. Je souris, avec bienveillance. Toute mon attention est dirigée vers le client.

I. L'écoute active du vendeur			
CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL FAIT	**CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL DIT**	**CE QUE JE DIS EN TANT QUE VENDEUR**	**CE QUE JE FAIS EN TANT QUE VENDEUR**
Il est déjà en train de penser à ce qu'il va dire.		*Bonjour Monsieur, comment puis-je vous aider ?*	J'invite l'autre partie à s'ouvrir à moi de ses motivations.
Il commence à dire ce qu'il recherche.	*Je ne sais pas encore ; enfin si, je cherche une voiture.*		J'écoute en silence, hochant la tête.
Il m'écoute, hésite à se livrer.		*Une voiture, très bien, et vous avez une idée du type de voiture ?*	Je restitue avec mes mots ce que l'autre me dit, l'encourage à aller plus loin.
Il précise sa pensée.	*Une voiture pour ma femme.*		J'écoute en silence, en hochant la tête.
Il s'impatiente, parce que je ne semble pas bien le comprendre.		*Ah, ce serait une seconde voiture pour votre épouse seulement.*	Je restitue, mais je fais aussi une hypothèse.
Il valide ce que je lui ai restitué et me corrige s'il le faut.	*Oui, pour ma femme, mais il faut aussi que cette voiture soit assez grande pour que nos enfants y soient à l'aise.*		J'écoute en silence, en faisant ce signe de l'index vers le haut qui signifie « ah je vois ».

I. L'écoute active du vendeur			
CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL FAIT	**CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL DIT**	**CE QUE JE DIS EN TANT QUE VENDEUR**	**CE QUE JE FAIS EN TANT QUE VENDEUR**
Il voit que je suis attentif aux nuances et hoche la tête en signe de compréhension.		*C'est une voiture familiale avec un volume raisonnable pour votre femme et vos enfants.*	Je restitue, en ajoutant ce que je n'avais pas saisi la première fois.
Il valide ce que je viens de dire.	*C'est cela. Vous y êtes.*		J'écoute en silence, en hochant la tête.
Il m'écoute, plus à l'aise. Une relation se crée entre nous.		*Quel modèle aviez-vous en tête ? Quel est votre budget ?*	Je pose quelques questions ouvertes pour l'inviter à approfondir son propos.
Il répond à une question, élude l'autre, qui le gêne peut-être. En outre, il me tend une perche pour avoir mon avis.	*J'aime beaucoup la Bettina. Mais peut-être est-elle trop grande pour un tel usage ?*		J'écoute en silence, en me disant qu'à ce stade il n'a pas voulu préciser son budget. C'est le bon moment pour moi de passer à la parole active.

II. La parole active du vendeur			
CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL FAIT	**CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL DIT**	**CE QUE JE DIS EN TANT QUE VENDEUR**	**CE QUE JE FAIS EN TANT QUE VENDEUR**
Il attend ma réponse. L'écoute préalable que je lui ai témoignée semble un atout pour qu'à présent il m'écoute.		*La Bettina est une voiture qui plaît beaucoup. Si par exemple votre femme prend les enfants avec elle pour faire les courses, son grand coffre est très commode.*	Je valide implicitement son choix. Pour maintenir le lien tout en cernant ses besoins, je souligne la légitimité de ce choix et lui donne des arguments pouvant l'aider dans sa discussion avec sa femme.
Il valide implicitement mon hypothèse et, sans le savoir, ajoute une information capitale.	*Oui, et en plus, pour de longs voyages, elle est plus confortable.*		J'enregistre cette nouvelle information.
Il pense avoir fait le tour. À moi de rebondir.		*J'ai acheté une Bettina à ma femme, parce qu'elle va souvent voir sa mère qui habite à 60 km de chez nous.*	Je donne une information vraie qui confirme ma connexion avec l'acheteur potentiel.
Il semble amusé par cette information, apparemment anodine. Il répond par la première chose qui lui vient à l'esprit.	*Ah oui ? Et elle y va sans vous ?*		Je réponds par un sourire.

II. La parole active du vendeur			
CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL FAIT	**CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL DIT**	**CE QUE JE DIS EN TANT QUE VENDEUR**	**CE QUE JE FAIS EN TANT QUE VENDEUR**
Il apprécie ce terrain de complicité ; le moment est favorable pour introduire une option.		*Oui, et c'est aussi pour cela que je lui ai fait cadeau de l'intérieur cuir.*	J'avance un intérêt évident comme vendeur, en suggérant l'option cuir à mon acheteur.
Il ne semble pas aimer cette idée. Il réagit assez vivement à ma suggestion.	*Intérieur cuir, mais cela doit coûter une fortune !*		Je suis allé un peu loin. Je réponds par un sourire pour gagner du temps.
Il a sans doute un budget limité et veut que j'en tienne compte.		*Le cuir, je l'avoue, c'est un peu du luxe et cela n'ajoute pas une forte plus-value en cas de revente.*	Je tente de rétablir la connexion, après ma tentative manquée.
Il semble apprécier mon revirement. Il hoche la tête et valide mon dernier point.	*Exactement.*		Je respire. Il est temps d'évoquer son épouse et un essai.
Il apprécie d'avoir marqué un point et semble attendre la suite.		*Souhaiteriez-vous prendre rendez-vous pour un essai avec votre épouse un jour prochain ?*	Je devine qu'il n'achètera pas sans sa femme, ni sans essai. Il faut le faire revenir avec elle.
Il semble aimer cette suggestion. Il sort déjà son agenda et s'engage à un essai.	*Bien volontiers. Samedi prochain à 10 heures ?*		J'ouvre mon agenda et suis prêt à noter son nom.

II. La parole active du vendeur			
CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL FAIT	**CE QUE L'ACHETEUR POTENTIEL DIT**	**CE QUE JE DIS EN TANT QUE VENDEUR**	**CE QUE JE FAIS EN TANT QUE VENDEUR**
Il voit mon souci de précision.		*Samedi à 10 heures, je note. Puis-je avoir votre nom et des coordonnées où vous joindre ?*	Un retour à une restitution en écoute active permet d'acter un engagement précis.
Il me donne des informations clefs.	*Gérard di Maggio, 07 08 09 10 11.*		Je prends soin de noter ces éléments, ce qui confirme mon souci du client.
Il fait un signe de la tête en signe d'accord et de remerciement.		*C'est noté, M. di Maggio. Voici des brochures sur la Bettina que votre épouse et vous pourrez consulter. Je vous remercie de votre visite. À samedi matin, au revoir Monsieur.*	Je personnalise ce départ. Je lui donne des éléments complémentaires qu'il pourra partager avec la décisionnaire véritable. Je prends poliment congé de lui.
Il prend les brochures et me salue par une poignée de mains.	*Merci, à samedi.*		Je lui ouvre la porte du magasin.

Tableau 5.1 *– Un exemple d'écoute et de parole actives*

Dans l'échange qui précède, écoute et parole actives sont conjuguées pour équilibrer l'empathie et l'affirmation de soi à tout moment.

L'importance de l'empathie

L'empathie, rappelons-le, désigne la capacité du négociateur à se mettre à la place de l'autre et à comprendre – ce qui ne signifie pas approuver – son point de vue. En contexte tendu et plus conflictuel, l'empathie devient plus difficile à témoigner alors même qu'elle se révèle indispensable. À titre d'exemple mais aussi d'exercice à pratiquer, voici un « jeu de rôles » pour s'entraîner à imaginer le point de vue d'un autre.

> *Imaginez-vous en délégué syndical, discutant avec un collègue du même syndicat.* L'organisation dans laquelle vous travaillez traverse des difficultés. Évoquez avec votre collègue les préoccupations des salariés, leurs soucis pour leurs conditions de travail, voire pour leur emploi. Dites ce que vous ressentez en tant que délégué syndical, les espoirs que l'on met en vous et le poids qui en découle. Parlez de vos difficultés à vous retrouver entre le patron et les salariés, mais aussi parmi d'autres délégués syndicaux qui ne partagent pas la même approche. Représentez-vous les négociations passées et à venir, ces moments où vous pensiez que vous n'aboutiriez à rien, mais aussi ces succès inattendus, votre fierté quand vous revenez vers le personnel, mais aussi vos doutes, parce que vous vous disiez que peut-être vous auriez pu obtenir davantage, ou votre crainte de ne pas avoir rempli votre mandat. Vous voilà donc dans la peau de ce délégué syndical, vous comprenez mieux ses motivations, ses interrogations, ses difficultés.
>
> Maintenant, sans perdre la connection apportée par ce premier jeu de rôle, *imaginez-vous en patron et parlez à ce même délégué syndical.* En votre for intérieur, vous savez qu'il n'est pas irrationnel, que si vous étiez à sa place, vous penseriez sans doute comme lui. Vous pouvez lui parler, sans lui asséner des chiffres, sans arrogance ni agressivité. Vous pouvez lui dire sans condescendance que vous savez que sa situation n'est pas facile, que vous comprenez ses soucis pour l'emploi, pour le maintien des droits du personnel et son souhait de les conforter, voire de les améliorer, que c'est votre combat aussi. Pour vous, c'est une priorité de rassurer le personnel, de le motiver ; l'entreprise, c'est d'abord les femmes et les hommes qui la composent. Vous pouvez ajouter que vous comprenez qu'il faut un temps pour se parler, mais aussi pour s'assurer que les résultats de la négociation soient compris et acceptés par le personnel.

> Ainsi, vous démontrez que vous comprenez sa vision des choses, qu'il existe une convergence préalable. Bien sûr, vous avez vous aussi vos contraintes de mandat, vous ne pouvez pas mécontenter vos actionnaires. Mais vous savez qu'il est possible de réussir avec le délégué syndical à trouver un accord, en respectant toutes ces contraintes. Vous savez que ce ne sera pas facile, le délégué le sait aussi. Pour ce faire, il n'y a qu'une voie, le dialogue. Vous ignorez à quoi ressemblera l'accord, parce qu'il naîtra du dialogue. Ce que vous savez, c'est que vous ne signerez pas un accord qui ne respecte pas les contraintes de votre mandat et qu'il en va de même pour le délégué. Au travail, donc.

Au-delà de cet exemple, une idée doit accompagner le négociateur : c'est un excellent entraînement à l'empathie de s'imaginer comment l'autre – le délégué syndical si l'on est responsable d'entreprise, le vendeur si l'on est acheteur, et réciproquement, etc. – voit le monde et ses enjeux.

Au fond, que nous nous imaginions patron ou délégué syndical, il faut, pour arriver à convaincre l'autre de notre bonne foi, lui démontrer que nous le comprenons et que nous le respectons, que sans lui il n'y aura pas d'accord, et que nous valorisons sa contribution à la recherche d'une solution. Penser du point de vue de l'autre n'est pas chose aisée et pourtant c'est essentiel. C'est ce qui permet au négociateur de concevoir comment il peut formuler ce qui est important pour lui et les personnes qu'il représente, de telle façon que sa démarche soit acceptée par l'autre et constitue une tentative sincère de se l'associer comme partenaire dans la résolution d'un problème conjoint.

CHAPITRE 6

Gérer les émotions avant les problèmes de fond

Ou comment reconnaître l'identité des personnes

Si tout allait toujours bien en négociation, c'est-à-dire si le processus avançait sans reflux, si la communication se déroulait sans cesse selon un équilibre constructif, si la création et la répartition de valeur aboutissaient toujours sans heurts, ce chapitre serait sans objet. Mais la négociation connaît des ressacs, des ruptures, parfois des moments désagréables, avec des acteurs au bord de la crise de nerfs. Le négociateur doit par conséquent se préparer à tout, même au pire, et savoir comment guider l'attelage lorsque celui-ci s'emballe (Lempereur 2000 et 2003d). Tel est l'objet de ce chapitre.

Nous établirons d'abord *un diagnostic de ces situations* où des émotions dites « négatives » – comme la frustration, l'exaspération, la colère, le ressentiment, la jalousie – tendent à envahir le terrain de la négociation ; nous serons amenés à proposer une vision élargie de la rationalité en négociation, intégrant la dimension des émotions. Nous essaierons ensuite d'*analyser les réflexes et les comportements*

instinctifs qui interviennent dans ces circonstances émotionnelles ; constatant leurs limites, nous proposerons *un éventail de réponses de rechange*, permettant au négociateur d'utiliser au mieux les atouts – en termes de processus, de personnes et de problèmes – qu'il a identifiés dès la phase de préparation. Ces comportements alternatifs servent *trois objectifs que l'on retrouvera tout au long de ce chapitre :* éviter des blocages dans le processus de négociation, maintenir des relations de travail correctes et aboutir si possible à des solutions de fond acceptables par toutes les parties.

COMPRENDRE L'EMPIRE DES ÉMOTIONS EN NÉGOCIATION

Dès le deuxième chapitre, nous évoquions l'illusion de ne considérer la négociation que comme une interaction d'acteurs purement rationnels au sens économique. Des émotions négatives s'en mêlent et prédominent en contexte conflictuel.

Des tensions « rationnelles » devenues des conflits « passionnels »

Si le chapitre 4 a analysé des situations où il était possible d'avancer sur le fond des problèmes, selon la séquence de création préalable de valeur puis de répartition, il présupposait un contexte de négociation où la bonne entente prévaut et où n'apparaissent pas des tensions relationnelles majeures. Mais il arrive aussi, surtout durant les discussions sur le partage du gâteau, que des tensions d'ordre « rationnel » – détermination du prix d'un produit, clefs de répartition d'un chiffre d'affaires entre prestataires, calcul d'un pourcentage

de bénéfice à distribuer entre associés, partage d'un territoire, etc. – se muent en joutes « passionnelles », avec un usage intensif de tactiques d'appropriation qui finissent par dégrader l'atmosphère de travail. Dans ces discussions de charretiers (*haggling*), on « s'oublie » ou, plus précisément, pour s'inspirer de René Girard (1982), il se produit un « oubli de l'objet » de négociation, pour se retrouver en face-à-face de « sujets » : il n'y a plus *rien* à négocier, il n'y a plus que des *personnes* en conflit. La relation interpersonnelle se délite, on ne cesse d'invoquer ses solutions hors table – c'est-à-dire sans l'autre – et on s'éloigne d'autant d'un accord susceptible de bénéfice mutuel. Dans ce cadre, tout avait bien commencé, mais tout semble se détériorer quand on en vient aux nœuds distributifs. En marche vers le contrat naît le conflit.

Pire configuration encore : les négociations où le conflit domine d'entrée, où le passé est un passif, où la souffrance ressentie – en général réciproque mais rarement perçue comme partagée – creuse un fossé qui empêche de se parler ou d'emprunter une démarche conjointe de résolution de problèmes. Le sentiment est qu'il n'y a rien à inscrire dans la colonne des actifs. On est confronté à de pseudo-négociations où personne ne conçoit même plus de pourparlers avec « *ces gens-là* ». Il n'y a pas de partenaires, mais seulement des adversaires. Ces situations conflictuelles se caractérisent par une impossibilité *initiale* et radicale d'aborder le fond du problème, tant la relation peine et le processus bloque. Que peut-on bien négocier ? L'autre est diabolisé, foncièrement *autre*, peint comme irrationnel. Il n'y est nullement question d'aborder les enjeux de substance, encore moins d'élargir le gâteau. Si négociation il y a, elle est à dominante conflictuelle, donc émotionnelle.

Dans ce dernier cas – de tension initiale – comme dans le cas précédent – de tension née du processus –, une bonne gestion des émotions par le négociateur s'impose. Il faut gérer les aspects de personne avant tout.

Une rationalité élargie qui intègre la dimension des émotions

Dans ces situations, si on veut réussir une approche constructive (Stone *et al.* 2001), il faut qu'il se passe « quelque chose » *au préalable*. Ce « quelque chose », symbolisé par < ? > dans le schéma 6.1, doit intervenir entre :

- les *émotions dominantes* (à gauche) aux pourtours mal définis, qui nous agitent, nous cantonnent dans le passé, nous amènent constamment à regarder en arrière, avec le réflexe accusatoire à l'encontre de l'autre et excusatoire vis-à-vis de soi ;
- et le *travail rationnel au sens strict*, qui consiste à engager une démarche orientée vers un futur commun (à droite), à rechercher des solutions pour vider le problème, à agrandir le gâteau, à proposer des critères pour son partage et à imaginer ensemble un accord négocié.

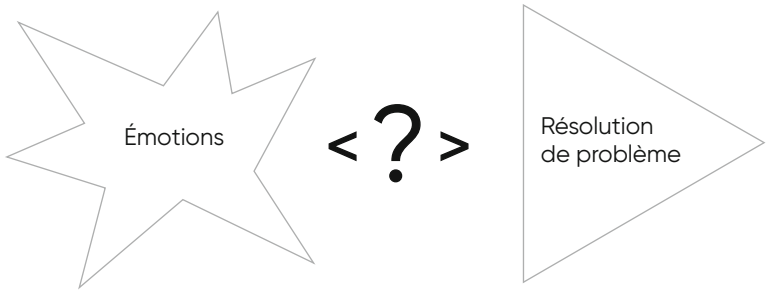


Schéma 6.1 *– Comment passer des émotions à la résolution de problème ?*

Parce que l'on ne peut emboîter du rationnel pur au sens économique (gestion des problèmes) sur de l'émotionnel aux contours tortueux et anguleux (gestion des personnes), on est bien obligé de concevoir la négociation au sein d'une *rationalité au sens large*, qui inclut les *compétences psychologiques* permettant d'« être avec » l'autre, pour espérer à terme en arriver à « être ensemble » et enfin à « faire

ensemble ». Cet élargissement du spectre de la rationalité suppose d'ajouter à l'intelligence *rationnelle* une intelligence *relationnelle* qui se préoccupe *d'abord* des personnes et de leurs émotions pour pouvoir traiter ensuite des problèmes de fond. Fisher et Ury (1981) insistaient déjà sur la nécessité de « séparer les questions de personne et les questions de fond ».

Comme le montre le schéma 6.2, *cette rationalité accompagne le temps de la négociation :* c'est pourquoi on la qualifiera de *processuelle*. Elle englobe successivement la rationalité relationnelle (à dominante psychologique) puis la rationalité au sens strict (à dominante économique). À l'explosion d'émotions destructrices doit succéder, avant d'engager le travail de résolution de problèmes, une phase intermédiaire, dite de reconnaissance de l'autre *(acknowledgement)* ; son objectif est de comprendre ces émotions, en même temps que de reconnaître aux personnes leur identité et leur dignité. Cette reconnaissance est une forme de « création de valeur », dans un sens pluriel et plus fondamental, de création de valeur *S*. Dans cet esprit, les outils de communication développés au chapitre 5, en particulier l'écoute active, s'inscrivent au cœur du dispositif.

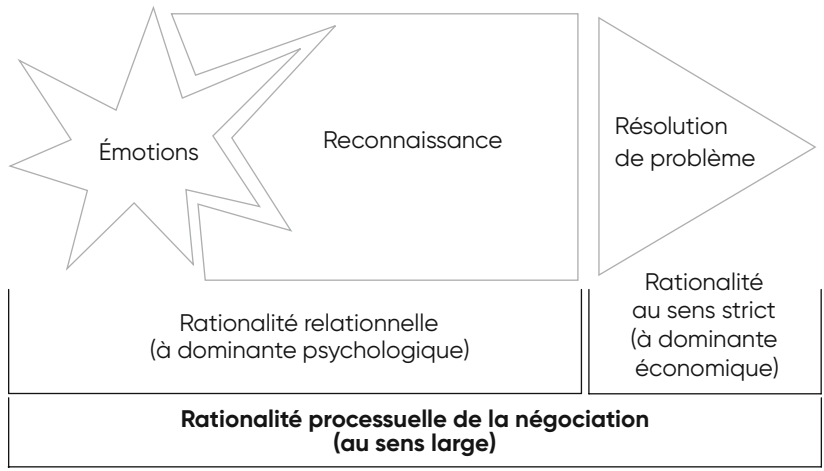


Schéma 6.2 *– La phase de reconnaissance grâce à une rationalité élargie*

Quoi qu'on en pense et puisse souhaiter, aucun négociateur, ni soi ni l'autre, n'est un pur agent rationnel dans ses interactions ; il s'inscrit dans le meilleur des cas dans une *économie psychologique*, marquée par des « biais » dont les principaux ont été présentés au chapitre précédent. Cette découverte n'est pas nouvelle : François de Callières (1716) et Fortuné de Felice (1770) notaient déjà ces jaillissements où les passions du négociateur commandent à ses intérêts. Cet empire des passions explose encore davantage quand les passions de l'un s'alimentent à celles de l'autre et réciproquement, entraînant les protagonistes dans une escalade.

Les émotions, ressorts positifs ou négatifs en négociation

Les passions – que l'on appelle aujourd'hui, d'un mot moins puissant, les émotions – ne sont pas toutes mauvaises en soi en négociation. Il importe de distinguer parmi elles. La joie et le plaisir, par exemple, évoquent un effet favorable. Il est démontré par expérience que si au moment de présenter une solution à la table un négociateur l'associe à une émotion positive, du genre « *Quel bonheur de travailler avec vous !* », il obtiendra de son auditeur un degré d'adhésion à sa proposition nettement supérieur en moyenne par rapport à une proposition exprimée de manière neutre, sans invoquer cet affect positif. Lorsque ces émotions positives répondent à d'autres du même tonneau, on s'acheminera vers l'accord avec beaucoup plus de facilité. C'est une invitation à se garder de l'impassibilité ou de l'approche de pure technicité en négociation. On ne s'identifie pas à une belle machine de pensée, mais à une personne en chair et en os.

Le curseur des émotions s'étend du meilleur au pire et c'est de ce second extrême qu'il faut se méfier. Si les émotions positives augmentent l'identification des négociateurs les uns aux autres, celles de contrariété,

de haine, de mépris, de colère provoquent des effets inverses d'aliénation. Dans l'expérience précédente, si on complète une proposition sur le fond d'une incise du type « *Franchement, c'est compliqué de travailler avec vous !* », le degré d'adhésion à la proposition sera nettement inférieur à ce qu'entraînerait une expression neutre. L'escalade se profile : si je suis froissé par une proposition de l'autre teintée d'une émotion négative, je risque de répondre par une autre proposition peu engageante, parfois même trop radicale, teintée de la même façon, au risque d'un blocage rapide.

Connaissant cet effet bénéfique ou délétère des affects positifs ou négatifs, le négociateur pourrait succomber à la tentation de feindre des émotions, surtout celles positives qui visent à obtenir gain de cause de l'autre. Il faut pourtant résister à cette tentation, parce que le mensonge émotionnel, qui consiste par exemple à mimer la satisfaction alors que l'on est excédé, est détecté à 85 % par l'interlocuteur – tandis qu'un mensonge factuel ne se devine qu'à 50 %. Il est difficile de tromper l'autre sur son état émotionnel. Un usage stratégique des passions, que nous évoquerons au point suivant, ne se prête pas à un maniement aisé, sans risques majeurs.

Émotions involontaires et passions délibérées

Certaines émotions jaillissent *sans volonté délibérée* de la part des protagonistes : de part et/ou d'autre, on « tombe » dans des états « seconds » où les émotions nous dominent. C'est l'aspect « passif » des émotions que je ne contrôle pas assez. Une fois l'émotion passée, l'issue peut être aisée et chacun dira par exemple : « *désolé, cela m'a échappé, je ne l'ai pas fait exprès, j'ai été poussé(e) à bout* », etc. Ce réflexe de dénégation, si facile, est à explorer en chacun de nous : quelle est en fin de compte notre maîtrise de soi, notre degré de tolérance à l'égard de nos propres réactions émotionnelles ? La négociation oblige à en

accroître la conscience, à en prendre la mesure pour progresser en situation difficile.

Ce premier état d'émotions involontaires se distingue de circonstances plus pernicieuses où certains négociateurs, cette fois *de façon délibérée* – avec des degrés possibles dans l'intention –, usent de tactiques de déstabilisation pour *activer* chez leurs partenaires des états émotionnels qui servent leurs intérêts, limitent le libre arbitre et forcent la soumission. Le point précédent a rappelé comment les émotions peuvent orienter l'accueil d'une proposition. Cet usage stratégique des passions est bien connu depuis les anciens Grecs. Ainsi Aristote, dans son second livre de la *Rhétorique*, mentionnait ces passions mobilisables chez soi et l'autre, au gré des besoins. Par exemple, susciter la pitié facilite le pardon ; c'est ce à quoi s'essaie un avocat de la défense. Dans la recherche d'une transaction suite à un accident où il est responsable, un négociateur en faute cherchera à payer un montant moindre de compensation en recourant à un ressort semblable.

Cette utilisation des passions à des fins précises est un réflexe qui naît très jeune : voyons ce petit garçon qui se tourne vers son père au moment où sa mère le gronde ; il fait des yeux d'enfant battu ou pleure pour susciter la pitié de son père, bâtir avec lui une coalition et espérer échapper ainsi à la réprimande. Sans doute ce type de comportement n'est-il pas tout à fait volontaire au début, mais si les premiers essais sont couronnés de succès, l'apprentissage opère vite. L'appel aux passions devient alors une stratégie récurrente pour tenter de plier l'autre à sa volonté et obtenir gain de cause par cette voie, plus persuasive que convaincante.

Ces exemples soulignent que des émotions positives (d'identification à l'autre) ou négatives (de différenciation par rapport à l'autre) ne naissent pas toujours du simple échange fortuit où l'un et l'autre protagonistes tombent dans des états émotionnels, mais peuvent résulter d'une asymétrie *voulue* où l'un fait chuter l'autre dans un état émotionnel, où les passions « actives » provoquent des « émotions subies ». Soumis à ces assauts, chacun excipera d'une plus ou moins grande maîtrise de soi contre l'empire des passions suscitées chez lui : c'est ce que l'on

appelle la *patience*, ou « puissance de pâtir » pour reprendre le beau concept de Spinoza.

Que l'autre nous provoque à dessein ou malgré lui, le phénomène entraîne chez nous des réponses instinctives et spontanées, dont l'expérience souligne l'efficacité limitée. À nous de les analyser, en même temps que de mieux connaître nos états émotionnels. À nous aussi d'élargir notre répertoire de réponses. C'est l'objet des prochains paragraphes.

SIX CATÉGORIES D'ANALYSE DES NÉGOCIATIONS DIFFICILES

Les six développements suivants se nourrissent de l'expérience, de la recherche et de l'enseignement. Ensemble ou séparément, les auteurs ont reçu des délégations de manifestants, facilité des rencontres entre anciens belligérants, conseillé des parties prenantes dans des négociations délicates. Lors de séminaires de formation à la négociation, nous avons partagé l'expérience de milliers de cadres d'organisations publiques et privées confrontés à ce type de situation. Enfin, plusieurs centaines de participants à ces séminaires ont été impliqués, par le biais de simulations de conflits environnementaux ou sociaux, à des contextes à forte tension émotionnelle : des interlocuteurs « passent un savon » au négociateur de l'autre côté de la table, lequel, d'abord surpris, tente de réagir de la manière qu'il juge appropriée (Lempereur, 1996 et 1999 ; de Carlo et Lempereur, 1999). Ce contexte de conflit est marqué par une volonté délibérée d'un des acteurs de faire sortir l'autre de ses gonds. Des questionnaires individuels et des retours collectifs sur expérience ont été utilisés, pour étudier les interactions entre les négociateurs, mais aussi l'évolution de leurs états émotionnels.

Sur cette base, *six catégories d'analyse des situations difficiles* se dégagent (schéma 6.3).

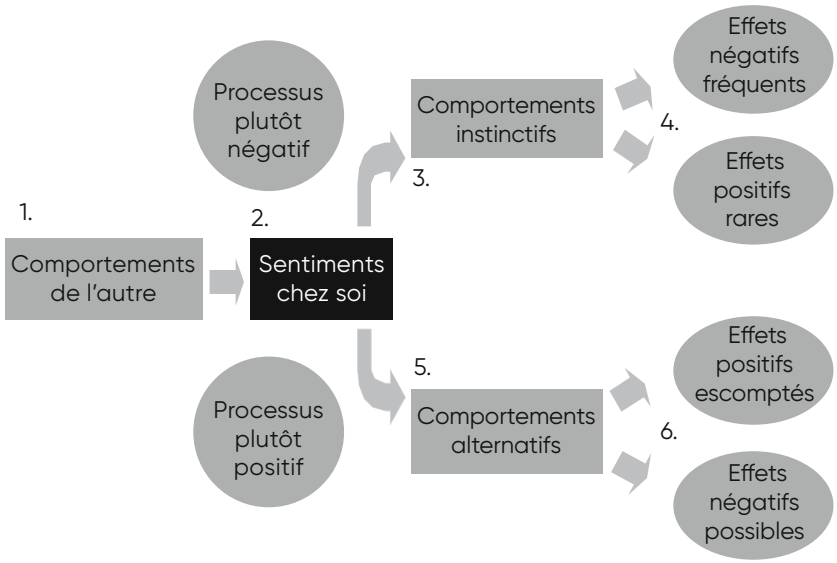


Schéma 6.3 – *Six catégories d'analyse des situations difficiles*

Les quatre premières catégories décrivent une causalité quasi-automatique en circonstances de forte tension ; elles mettent en évidence une séquence d'interactions fréquentes entre négociateurs, séquence peu efficiente pour atteindre les trois objectifs déjà cités (éviter le blocage du processus, maintenir la relation, aboutir à un accord de fond) :

1. les comportements de provocation chez le négociateur « agresseur » ;

2. les sentiments habituels que ces comportements provoquent chez le négociateur agressé ;

3. les comportements *instinctifs* et habituels de réponse de la part du négociateur agressé ;

4. les effets de ces comportements instinctifs et habituels sur le cours de la négociation.

Puis deux catégories supplémentaires sont suggérées pour ouvrir une nouvelle voie avec :

5. les comportements *alternatifs* de réponse, de la part des négociateurs agressés ;
6. les effets escomptés de ces comportements alternatifs sur la négociation.

Explorons chacune de ces catégories en détail.

Les comportements de provocation chez le négociateur agresseur

Le phénomène le plus facile à décrire par un négociateur qui subit les conséquences d'un stress émotionnel est l'attitude de l'autre. Ce comportement, vécu comme négatif, retient toute son attention. Passent plus inaperçus l'impact sur soi d'un tel comportement ou les réactions et stratégies de réponses mises en œuvre, alors que ces deux derniers éléments se révèlent tout aussi centraux pour accroître l'efficacité du négociateur en situation difficile, puisque ce sont les seuls sur lesquels il peut à terme développer plus de prise. Mais le négociateur reste préoccupé en priorité par les actions, passées ou présentes, de l'autre.

Dans l'analyse approfondie de ce qui l'agresse, le négociateur se laisse aller à la *logique de blâme* à l'égard de l'autre, perçu comme ennemi ou adversaire, dont les fautes sont listées à la pelle. Puisque cette partie émergée de l'iceberg émotionnel est la plus visible, arrêtons-nous un instant à ce « tu » ou ce « vous » dont l'attitude est jugée agressive. Entre autres joyeusetés citées figurent les situations suivantes, classées en ordre croissant de désagrément.

- *Défaut caractérisé de reconnaissance d'écoute* – L'autre m'ignore, ne m'entend pas, se distrait de tout autre chose sans me prêter attention, détourne le regard, ignore ce que je dis, m'interrompt sans cesse, reprend la parole sans qu'on la lui ait rendue, écarte mes arguments d'un revers de main, joue avec son stylo ou son

téléphone portable, pianote avec les doigts, regarde sa montre, se montre méprisant, dédaigneux. Ce sentiment d'absence générale d'écoute de l'autre est cité avec la plus grande fréquence par un négociateur agressé.

- *Circularité continuelle* – L'autre répète le même type de comportements, de discours, revient sur un sujet déjà traité ou remet sur le tapis un engagement déjà pris, reste des heures sur un point, repose plusieurs fois les mêmes questions auxquelles il a été répondu.
- *Discours de mauvaise foi* – L'autre déforme les propos tenus, procède par généralisations et amalgames, mélange tout, accumule les contradictions apparentes, n'hésite pas à me reprocher une chose et son contraire, m'accuse sans preuve, ment, bluffe, me mène en bateau.
- *Humour déplacé* – L'autre se moque de moi, ironise à propos de ma présence, ma situation ou les mots que je prononce, me tourne en dérision avec un ton méprisant, me regarde avec un sourire narquois, prend ses collègues à témoin pour une humiliation publique.
- *Attaque* ad hominem – L'autre lance des attaques personnelles à mon endroit, met en doute mon professionnalisme ou ma légitimité, se montre condescendant par rapport à mes compétences, mon diplôme, ma profession, mon âge, mon sexe, ma culture, ma religion, etc. Il attente en permanence à mon identité.
- *Élévation de la voix* – L'autre monte le ton, crie, hurle, ne décolère pas ; cette occupation du terrain va souvent de pair, sur le fond, avec une attitude péremptoire où s'énoncent des conclusions définitives. L'escalade peut aussi se produire par courrier électronique, avec des messages incendiaires, où les personnes en copie se multiplient.
- *Langage grossier* – L'autre m'insulte, m'injurie, me traite de tous les noms.
- *Menace* – L'autre ne cesse de menacer de quitter la salle, fulmine et me promet des lendemains qui déchantent, me soutient que je n'ai d'autre solution que de céder, que ma solution hors table est dérisoire, brandit sa propre solution hors table (le licenciement,

la grève, la manifestation, l'occupation de locaux, la démission, etc.). De verbale, la menace en devient même physique parfois.

- *Agitation physique* – L'autre ne tient pas en place, se montre violent dans ses gestes, manipule brusquement des objets (stylos, dossiers, bouteilles d'eau, tiroir, chaises, banderoles, selon ce qui se trouve à sa portée), se lève en pleine séance, quitte la salle en claquant la porte. Il transpire, devient rouge de colère, etc.
- *Occupation forcée de l'espace* – L'autre s'approche de moi, se penche sur moi, fait irruption en groupe, décide de s'approprier mon bureau, mes ressources, me séquestre, me prend en otage.

Ces comportements – et d'autres encore, qui allongeraient cette liste – se trouvent aux antipodes de l'écoute ou de la parole actives, telles que les décrivait le chapitre 5. Ils sont perçus comme malvenus et non constructifs, voire destructeurs. Qu'ils soient ou non délibérés, ils sont vécus comme tels par leur cible. L'agressé prête en général à l'agresseur la volonté d'employer des tactiques manipulatoires et déstabilisatrices en connaissance de cause. L'action néfaste de l'autre est montrée du doigt comme la source directe du caractère insupportable de la négociation. C'est l'autre, en gros, qui par ses comportements provoque ce trop-plein émotionnel dont je pâtis.

Comme la liste l'indique, les actes de l'autre ne présentent rien de particulièrement étrange ou original. Au contraire, ils sont connus de tous ; leurs victimes sont capables de les diagnostiquer sans difficulté. Toutefois, aussi aisée que soit l'identification de ces comportements, elle n'en atténue pas pour autant les sentiments négatifs qu'ils suscitent chez moi, ni ne les fait disparaître. Ce n'est pas parce que je nomme ce que l'autre m'assène que cette connaissance ôte à ces actes tout impact sur moi, surtout si l'autre a déniché mes failles et touche mes cordes sensibles. Le sentiment que l'on touche à mon *identité* – les composantes fondamentales qui font que je suis moi – provoque les émotions les plus vives. S'il a découvert là où cela fait mal chez moi, enfonce bien le clou dans la plaie et me pousse dans mes derniers retranchements, je tomberai dans le panneau plus souvent que je ne le voudrai. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, la prévisibilité ne retire

pas automatiquement la gêne. Au paragraphe suivant, nous allons nous attacher à ces effets, à ces émotions ainsi provoquées.

Les sentiments « habituels » chez le négociateur agressé

Les pensées et sentiments que les comportements d'agression instillent chez le négociateur sont d'habitude passés sous silence. D'abord parce qu'ils se produisent à l'intérieur de soi et que l'on ne souhaite pas souffler mot de cette partie immergée. Ensuite parce qu'évoquer ce foisonnement intérieur avec d'autres, et surtout avec celui qui nous agresse, serait reconnaître sa victoire – c'est du moins ce que l'on croit. Même à soi l'on n'en parle pas ; ces émotions sont enfouies dans la « boîte noire », avec les risques rappelés de dénégation. Prétendant que ce que l'autre nous inflige ne nous touche en rien, nous rendons notre situation d'autant plus difficile à gérer en notre for intérieur. Tout se passe en quelque sorte comme si l'identification des comportements d'agression de l'autre servait à nous aveugler sur nos sentiments intimes. Pourtant, si l'on se détache un instant de la situation et si l'on prend le temps d'analyser l'impact émotionnel sur soi des agressions de l'autre, on y découvrira une infinie richesse. On rencontre autant de variété du côté de l'enclume que du marteau.

Les sentiments que l'on éprouve en situation d'agression sont non seulement multiples, mais suivent aussi une *ligne temporelle des émotions* : celles-ci se produisent suivant une séquence rarement aléatoire. Excepté si des comportements très intimidants sont utilisés d'emblée, il y a un continuum des émotions dans le temps, une montée en puissance, qui va :

- *au départ,* de sentiments modérés et gérables de simple surprise, d'impréparation, d'amusement ou de contrariété, avec l'espoir que cela « passera » ;

- *vers* une frustration grandissante, un sentiment de circularité, d'exaspération, d'impuissance, voire vers la colère, le souhait d'en découdre, de quitter les lieux ou même de faire déguerpir l'autre ;
- *et à l'extrême,* le franchissement d'un point de non-retour qui caractérise le basculement dans la non-maîtrise de soi, l'explosion émotionnelle, laquelle s'accompagne parfois de la tentation – avec passage à l'acte éventuel – de violence verbale, sinon physique, contre l'autre.

Cette gradation dans le temps est essentielle à analyser, parce qu'elle correspond à un indicateur assez précis du tremblement de terre interne, de la petite secousse sans grande incidence à la catastrophe aux conséquences incalculables. Pendant cette montée émotionnelle, la personne agressée n'a ni le temps, ni la capacité de diagnostiquer le passage d'un état émotionnel à un autre. Elle le subit, alors qu'elle devrait en prendre acte pour adapter ses réponses. La situation est ressentie comme globalement négative, progressivement insupportable et bientôt ingérable. Pendant une bonne part de ces échanges déplaisants, les personnes agressées se racontent à elles-mêmes que ce n'est qu'un mauvais moment à passer, qu'elles ne veulent pas s'énerver, qu'elles doivent rester calmes – même si ce disant elles s'avouent déjà qu'elles sont en train de perdre leur calme –, et ce même si leur état émotionnel n'est pas encore lucidement perçu par elles-mêmes ou par l'autre. En témoigne le dialogue de sourds bien connu :

– « *Calmez-vous, voyons !*

– *Mais, comment osez-vous, je suis calme, c'est vous qui n'êtes pas calme !*

– *Moi, je ne suis pas calme ? Non mais vous, vous vous voyez ? ! ?* »

Il est essentiel pour un négociateur qui se sent agressé de se mettre à l'écoute de lui-même pour se situer sur cette *ligne temporelle des émotions*, afin de veiller à ne pas franchir ce point de non-retour. Chacun de nous est plus ou moins irascible, mais tout le monde s'efforcera de devenir plus conscient de ses états émotionnels et de pouvoir identifier

où il en est sur sa propre échelle personnelle de Richter. Plus la voix intérieure de son impatience (c'est-à-dire, littéralement, de *son incapacité à pâtir davantage*) devient sourde et lancinante, moins le négociateur est capable de se focaliser sur les objets de négociation, plus il en veut à l'autre, plus il perd de vue ses objectifs, plus il risque d'exploser. Plus les *objets* – le fond du problème – disparaissent de son champ de vision pour ne laisser de place qu'au *sujet* – l'« autre en face » –, plus les signaux passent au rouge, plus l'émotion l'emporte sur la raison. D'où l'importance de savoir reconnaître les prémices de l'émotion.

Rain Man *ou les signes précurseurs*

Dans ce film de Barry Levinson (1988), avec Dustin Hoffman dans le rôle-titre, un autiste génial subit plusieurs crises graves à l'occasion desquelles il perd tout contrôle de lui-même. Mais chacune de ces crises est précédée de signes avant-coureurs : Rain Man annonce à voix haute des « *hein ! hein !* » qui sont autant de « attention, attention, situation à risques ». En négociation difficile, nous fonctionnons tous un peu ainsi : nous nous réservons nos propres « *hein ! hein !* », signaux internes à peine perceptibles au départ mais de plus en plus nets, qui nous indiquent que nous nous rapprochons de notre point de non-retour, de ce moment où nous ne serons plus maîtres de nous. Mais nous peinons à les reconnaître et à les écouter, encore plus à les exprimer à haute voix : nous prétendons rester calmes, faire comme si nous allions réussir à surmonter la crise, telle une bouilloire mise à ébullition. À chacun de connaître ses propres signaux précurseurs, d'être conscient de ce qui pourrait le faire basculer et quand. C'est la condition essentielle pour utiliser les techniques que nous allons rappeler et, s'il le faut, pour savoir quand se retirer, avant de basculer dans la crise.

L'indicateur le plus important en négociation émotionnelle ne devrait pas être ce que l'autre fait, ni ce que je fais en réponse, mais ce sentiment intérieur, cet impact sur moi de l'action de l'autre. Ce n'est pas tant ce que l'autre fait qui importe, que ce que cela *me* fait. Dans ce type de circonstances, on est trop préoccupé d'extériorité, celle de

l'autre et la sienne propre, alors que l'on devrait davantage se soucier d'intériorité. Ce n'est pas à balayer devant sa porte qu'il faut s'activer, mais d'abord à prendre conscience du désordre en sa maison.

Un autre indicateur très précis qu'il importe de garder à l'esprit en ces situations agitées est la perception très curieuse du temps. Quand tout se déroule bien en négociation, le temps s'écoule sans heurts, comme un fleuve au débit habituel. Le temps ne semble pas compter. Quand les passions se présentent, l'horloge intérieure se dérègle. Une accélération se produit, comme si l'on vivait mille choses en même temps, comme pour les fleuves en crue, où la rivière sort de son lit et déborde. Tout va très vite ; on n'a pas le temps de penser, ni d'agir ; le débit de paroles est parfois incontrôlé. Il y a dès lors le sentiment du *temps court,* de n'avoir pas assez de temps pour parer au plus pressé. Mais ce sentiment s'accompagne de celui, inverse, du *temps long*. Ce paradoxe vient du fait que, même si l'on souhaiterait plus de temps pour analyser et choisir sa stratégie, l'on voudrait *dans le même temps* en finir vite. Dès lors, toute seconde de plus est une seconde de trop. Les périodes de crue émotionnelle sont dangereuses, parce qu'en l'espace de quelques secondes, on peut perdre le bénéfice de récoltes préparées avec soin depuis des années. Une seconde de plus d'interaction peut se révéler fatale à une relation construite depuis des lustres. L'urgence est telle qu'on a qu'une idée en tête, trouver la parade pour arrêter le temps. Il y a à la fois un temps suspendu à des aléas imprévisibles et une accélération du temps, qui nous empêchent de prendre du recul, de la distance. Il y a enfin un sentiment de fatigue, d'épuisement, de *circularité du temps*, où le fleuve ne coule plus, mais tourbillonne. Il est court, il est long, il tourne en rond : la conscience du temps est essentielle en négociation difficile, plus encore que d'habitude.

Toutes ces émotions que l'on vient de décrire sont d'une importance capitale pour la suite des événements. Les ignore-t-on, on court au désastre. En prend-on la mesure, tout reste possible. Mais, en toute hypothèse, le négociateur, en situation périlleuse, gardera l'œil rivé sur son échelle personnelle des émotions pour ne pas se laisser déborder.

Les comportements instinctifs et habituels de réponse chez le négociateur agressé

Le maître-mot du négociateur non formé ou peu expérimenté que l'on jette dans un bain agressif semble se résumer à *essayer*. Cette personne agressée aligne plusieurs stratégies de réponse successives : elle essaye de laisser parler l'autre, d'être constructive dans ses paroles, de ne pas s'énerver, de faire silence, d'écouter. Mais comme on l'a souligné, il y a écoute et écoute… Dans un contexte émotionnel, « l'écoute » en question consiste surtout à marquer son impatience ou son désintérêt, à vouloir reprendre au plus vite son tour de parole, autant d'aspects éloignés de l'écoute active. Le summum de la non-écoute se marque par le fameux : « *Je n'ai cessé de vous écouter, maintenant écoutez-moi* ». Lors d'un échange difficile, la multiplication des formulations impératives est patente. Une personne agressée tente de raisonner l'autre, d'obtenir son retour à une approche de la négociation qu'elle pense rationnelle, avec un risque de condescendance, à travers des expressions telles que : « *Soyez donc raisonnable* » ou « *Arrêtez de m'interrompre* ». L'observateur extérieur sait le peu d'effet de ces injonctions sur l'autre, mais on résiste rarement à la tentation de les utiliser en batterie.

Quelles que soient les réponses mises à l'essai, toutes finissent en général par s'épuiser et par épuiser le négociateur agressé. En désespoir de cause, et la tension montant, celui-ci se met à *réagir*, comme un automate ; il lui reste alors à choisir parmi les quatre postures habituelles suivantes (Mnookin et Lempereur 2001) : courir, céder, combattre ou concéder.

- *Courir,* pour s'en aller, s'échapper, éviter le conflit. La posture de la fuite ou de l'évitement n'est pas aussi négative qu'il apparaît dans certaines circonstances, surtout si l'on sait *comment* sortir et si ce départ n'est pas dommageable au négociateur, parce qu'il dispose d'une excellente solution hors table. Dans ce cas, il y a toutefois une différence entre partir en claquant la porte et ajourner la séance

en proposant de se revoir à un meilleur moment. Cette prise en compte des effets produits sur l'autre par sa propre réponse sera développée plus loin. Cette façon de « courir » pour quitter le jeu se distingue des trois postures suivantes, qui consistent chacune à « concourir », c'est-à-dire à continuer le jeu.

- *Céder*, comme se taire, tout prendre sur soi, laisser l'autre aller jusqu'au bout de sa stratégie délétère, sombrer dans son siège et enfin tout abdiquer sur le fond. C'est la démarche de soumission. Tant qu'elle se prolonge, cette attitude accommodante est la meilleure incitation pour l'agresseur à persévérer ; face à une personne qui bat en retraite à la moindre pression, il sera tenté de recourir à un artifice similaire à la prochaine occasion. Cette posture n'est guère stable à long terme : comme une bombe à retardement, elle finit par exploser à la tête de l'agressé – qui, ne supportant plus sa situation, choisit la posture précédente et court vers un meilleur horizon – ou de l'agresseur – si sa victime choisit enfin, sur un mode d'autant plus violent qu'elle a longtemps subi, la posture suivante de confrontation.

- *Combattre*, ou se confronter à l'autre, l'attaquer, œil pour œil dent pour dent. L'agressé se prête au jeu de l'autre, en espérant le jouer mieux que lui et l'emporter au bout du compte. Il crie, je crie plus fort. Il serre le poing, je le brandis. Il tape sur la table, je claque la porte. Il envoie un message électronique virulent, j'arrose la terre entière de ma réponse. Cette approche comporte des dangers évidents : l'escalade, un coût croissant, l'aléa du résultat. En outre, cette approche manque de légitimité : on est mal placé pour critiquer l'autre si on se comporte à son image, en miroir. On enclenche un cercle vicieux où il devient malaisé de déterminer qui a raison ou tort, même si, par perception subjective, chacun considère sans cesse que l'autre est plus en tort que soi, parce qu'il a *commencé*. Dans ce cycle toutefois, il est vite difficile, comme pour la poule et l'œuf, de discerner qui a déclenché le mouvement.

- *Concéder*, c'est-à-dire tenter d'amender la forme en lâchant sur le fond. Fréquente, cette posture de compromis est risquée, puisqu'elle

récompense chaque pression relationnelle par une concession substantielle. Elle reste en deçà de la posture de soumission, qui capitule sans mener le moindre combat et accepte de ne rien recevoir en retour, mais elle n'est pas loin d'aboutir au même résultat, celui d'inciter le matador à poursuivre son jeu jusqu'à l'estocade.

Les effets de ces comportements instinctifs adoptés par les négociateurs agressés

La plupart des comportements habituels sont reconnus par les protagonistes comme plutôt inefficaces par rapport aux trois objectifs recherchés. Mais les négociateurs ne les pratiquent pas moins, parce qu'ils ne savent pas trop quel comportement alternatif adopter.

Dans le meilleur des cas, c'est-à-dire rarement, les comportements précités finissent par porter des fruits et remettent la négociation en marche sur le fond. Mais la plupart du temps, rien ne s'arrange : le résultat des quatre postures fondamentales (courir, céder, combattre, concéder) est rarement satisfaisant. En particulier, la confrontation nourrit l'escalade : l'intensité de la crise croît jusqu'à la rupture. À un bref instant de plaisir – celui de la riposte –, succèdent de longs moments de regret – ceux qui suivent une négociation rompue et une relation en morceaux. À une colère qui s'est exprimée de manière explosive, pour répondre à une agression de la part de l'autre, succèdent la conscience de l'erreur et de ses conséquences, puis le remords : pourquoi diable ai-je laissé échapper ce que je viens de proférer ? Cette explosion m'a mis du baume au cœur sur le moment, mais ses conséquences se révéleront désastreuses sur le long terme. Au demeurant, le négociateur qui s'en remet à ces comportements instinctifs doit *in fine* accepter un accord peu satisfaisant pour ses intérêts, voire se rabattre sur sa solution hors table, le blocage du processus de négociation empêchant tout progrès sur le fond.

D'ordinaire, les négociateurs agressés reconnaissent une causalité cousue de fil blanc de la provocation aux effets – négatifs – de la réponse instinctive. Ils en admettent le caractère plutôt néfaste, mais l'absence de formation à des outils de rechange les rend fatalistes, comme si personne n'y pouvait rien. Cette causalité, à laquelle ils souhaitent échapper, leur semble à tort inévitable.

Des comportements alternatifs de réponse, de la part des négociateurs agressés

Si les réponses les plus fréquentes sont de l'ordre des *réflexes instinctifs* tels que les représentent les quatre postures évoquées plus haut, nous souhaitons les distinguer de *comportements alternatifs,* réfléchis et tout entier tournés vers les objectifs cités en introduction. *L'enjeu est d'abord de proscrire tout ce qui contrecarre ces objectifs.* Avant de tenter quelque réponse que ce soit, il est une question fondamentale à se poser, qui doit réguler toute prise de parole et toute action en contexte émotionnel : « *Ce que je m'apprête à faire ou à dire maintenant sert-il mes objectifs ?* »

Si le moindre doute m'assaille, s'il est possible que mon action ou mon expression m'éloigne de la réalisation de ces objectifs, je dois m'abstenir, continuer à réfléchir en silence et imaginer un comportement de rechange. Parmi les préconisations positives qui visent à réaliser ces objectifs figurent *quatre parades auxquelles s'exercer,* notre carré d'as en quelque sorte.

La première parade est la prise d'écoute active, détaillée au chapitre 5. Quoi qu'il m'en coûte d'essayer de *comprendre* l'autre – ses émotions, ses préoccupations, son agression même –, je dois me montrer capable d'y parvenir, y compris dans la reformulation des sentiments négatifs qui animent l'autre à mon égard. Jamais plus qu'ici, en situation de

tension extrême, l'écoute n'est si nécessaire et si difficile à la fois ; c'est le test ultime de maîtrise de cet outil : suis-je capable de le mobiliser alors que tous les signaux intérieurs sont au rouge, que tout en moi me murmure que je ne veux pas écouter cet énergumène et qu'il peut aller au diable ? Il s'agit de comprendre et non, répétons-le, d'être d'accord avec l'autre. Offrir à l'autre ce champ libre à l'expression est aussi une manière pour soi de gagner du temps, afin de se garantir un recul nécessaire. Le négociateur agressé qui réussit à comprendre l'autre et à le lui démontrer, *sans céder un pouce sur le fond,* marque un point considérable. L'accent est mis sur la reconnaissance de l'autre, par une focalisation sur lui et ses émotions.

Cette reconnaissance, demande sous-jacente de la plupart des comportements agressifs, est indispensable à la poursuite d'un processus constructif, et ensuite à la reprise d'un traitement rationnel au fond, comme suggéré en début de chapitre. Ainsi, la technique de l'écoute active aide à retrouver un semblant de relation avec l'autre. Peut lui succéder une prise de parole active privilégiant, au choix, des questions, des hypothèses à valider, des suggestions, des demandes de conseil, plutôt que des objections ou, naturellement, des accusations. L'heure est à l'apaisement, au ralentissement, à l'endiguement.

Deuxième parade, le recadrage consiste à transformer l'énergie agressive venant de l'autre en énergie dédiée à la résolution de problème, comme si de rien n'était : c'est la technique *jiu-jitsu* (Ury 1993). C'est ici la réorientation du courant verbal, sa canalisation vers des bassins de délestage. Cette démarche ne consiste pas à ignorer les propos de l'autre, mais à y trouver systématiquement, au-delà des apparences, une volonté constructive. Là encore, il faut trouver la perle dans l'huître. Cette démarche présume, derrière l'agressivité, des intentions positives de la part de l'autre et un souhait non d'en découdre, mais de résoudre.

- Le principe général consiste à « réorienter » une attaque personnelle en *focalisation sur le fond de la négociation*. Même la violence d'une agression peut être recadrée de façon positive, comme le signe de l'importance extrême que « l'agresseur » accorde à un problème donné. L'énergie des assauts est peu à peu réorientée vers

les quatre atouts de gestion de problèmes en négociation : derrière l'expression de la colère, il faut retrouver les *motivations* profondes des interlocuteurs, des intentions légitimes, l'expression implicite d'un souci objectif qu'il faut aider à formuler ; un flot de plaintes se canalise pour donner cours à un flot d'idées, susceptibles de nourrir la recherche de *solutions négociables à la table* ou la mise en évidence de *justifications* acceptables par les différentes parties en présence ; enfin, incidemment – et sans que cette allusion puisse s'interpréter comme une menace –, il faut aider l'autre à prendre conscience de la valeur – parfois médiocre – de sa *solution hors table*, donc de son intérêt à reprendre la discussion sur le fond.

- Cette technique demande non seulement une forte maîtrise de soi, mais aussi beaucoup de bonne volonté de la part du négociateur agressé, avec une concentration sans faille sur l'objectif de résolution du problème, voire de réconciliation future. Elle exige une prise de distance par rapport au moment présent, obsédé en fait par un passé lourd d'accusations. Elle imagine le temps comme processus de changement par lequel le futur ramènera cet instant au statut de simple mauvais souvenir. C'est une logique du contre-pied que l'on oppose à une logique du coup de pied. Pour exceller dans le recadrage – ce qui n'est pas donné à tout un chacun, du moins au début –, il faut pouvoir imaginer le meilleur à venir malgré le pire actuel. Il faut s'extraire de l'apparente fatalité présente.

Troisième parade à acquérir, le déplacement vers le processus. Si l'écoute active échoue à recréer du lien et si le recadrage échoue à embrayer sur le fond, pourquoi ne pas se concentrer sur le processus pour tenter de remettre la négociation sur les rails ? C'est le « comment » négocier, auquel on en appelle ici, après s'être préoccupé, dans les techniques précédentes, de relation et de contenu. Il y a plusieurs étapes à aborder.

- Le point de départ consiste à présenter à l'autre la perception de la négociation en cours ; il s'agit de décrire notre impression personnelle et notre frustration en privilégiant le « message *je* », moins accusatoire que le « message *vous* » (« *Quand* je *me sens agressé, il* m'*est beaucoup plus difficile de* me *concentrer pour trouver de*

bonnes solutions à notre *problème* ») ; de marquer notre perplexité quant à la capacité de cette démarche d'aboutir à des résultats (« Je *ne suis pas sûr de pouvoir continuer* mon *travail avec efficacité dans les conditions présentes* ») ; de demander à l'autre de décrire ses objectifs et sa vision de la dynamique en cours (« *Quels étaient vos objectifs quand vous disiez ceci ou cela ?* ») ; éventuellement de « nommer » le jeu de l'autre de manière interrogative : « *Il me semble que vous venez d'utiliser les mots d'*incompétent notoire *à mon endroit, comment qualifieriez-vous ces termes s'ils vous étaient adressés ? Comment les ressentiriez-vous ?* ». Tendre un miroir à l'autre pour qu'il s'y regarde lui-même suffit parfois à accroître sa conscience du caractère contre-productif de son comportement.

- Puis arrive un moment où il faut engager *une négociation sur le processus et les règles de communication* (« Je *trouve utile que nous discutions d'une autre façon de procéder* »), suggérant par exemple des règles pour une prise de parole alternée, la non-interruption, l'interdiction des attaques personnelles, la possibilité pour chacun de demander une pause afin que les émotions retombent. Même si on peut parfois se recomposer et reprendre son calme, assis à sa place même (les techniques zen qui consistent par exemple à respirer trois fois en profondeur donnent des résultats inattendus), le simple fait de décider ensemble de se lever et d'aller prendre un café ou un peu d'air frais (« aller au balcon », selon l'expression chère à Ury) calme l'atmosphère. En dernière extrémité, le négociateur agressé qui a le sentiment de se rapprocher de son point de non-retour, à partir duquel il ne pourra plus montrer une attitude unilatéralement constructive, indiquera la nécessité où il est de devoir, à regret, *mettre fin à l'entretien*, sans accuser l'autre de quoi que ce soit, en ajoutant seulement qu'il lui est impossible de négocier dans les conditions du moment, mais que sa porte reste ouverte et qu'il se tient prêt à dialoguer sur les conditions d'une communication apaisée.

Un changement d'interlocuteur est la quatrième parade possible. Parfois l'alchimie des acteurs à la table de négociation empêche une conversation

de qualité. Il ne faut pas hésiter alors à modifier la composition de sa délégation ou l'allocation des tâches, en sollicitant la présence d'autres acteurs ou en demandant à certains de s'abstenir de revenir ou en réajustant le rôle de chacun. Il est bien entendu plus délicat de demander une modification de l'autre délégation ; la prudence s'impose ; mais il est parfois possible d'obtenir des aménagements en s'adressant en privé au chef de la délégation (« d'homme à homme »), ou en demandant à son mandant (à un niveau hiérarchique supérieur) d'évoquer le sujet avec le mandant d'en face, ou en négociant l'élargissement ou le rétrécissement des deux délégations, pour faire entrer ou sortir des membres de part et d'autre. On peut aussi tenter d'ouvrir le jeu par une invitation à la table d'autres parties prenantes, pour espérer fonder une coalition élargie. La simple existence d'un compte rendu fidèle *verbatim*, ou la présence d'un tiers que l'autre ne voudrait pas décevoir par son comportement, peut aussi constituer un ferment d'attitude raisonnable. Enfin, un recours à une personnalité neutre constitue un ultime moyen pour faciliter la réunion ; qu'il s'agisse d'un médiateur, professionnel ou non (Lempereur, Salzer, Colson, 2008), ou d'un arbitre.

Pour compléter cette section, il est utile d'appliquer six grands principes élaborés par Lawrence Susskind et Patrick Field (1996) à la gestion d'un public en colère.

Des clients en colère

La plupart du temps, les personnes que l'on rencontre avec les nerfs à fleur de peau ne nourrissent pas de mauvaises intentions et ne feignent pas leurs émotions. Prenons le cas de ces touristes en colère qui se présentent au comptoir de l'hôtel. Après un long trajet dans un autocar surchauffé, sans climatisation, qui a quitté l'aéroport avec retard, ils n'ont peut-être connu que des déboires à leur arrivée dans la chambre qui leur était assignée. Par exemple, on leur a promis une jolie vue et leur chambre du rez-de-chaussée donne sur un chantier. Il n'y a pas d'eau chaude. Leurs valises sont restées dans le hall de l'hôtel. Ils ont appelé plusieurs fois la réception pour exprimer leur désagrément,

on leur a promis de les rappeler et près d'une heure plus tard, il ne se passe toujours rien. Les valises ne sont pas arrivées, l'eau chaude non plus. Ces personnes, quand elles se présentent à la réception de l'hôtel, ont le sentiment de n'avoir jamais été prises en compte et, parce qu'elles sont excédées, elles ne conçoivent pas d'autres moyens pour exprimer leur ras-le-bol que de « vider leur sac », d'exprimer leur exaspération, avec plus ou moins de violence verbale, devant le responsable en faction. Sans doute ce manager en question n'y est-il pour rien, mais il devra gérer cette famille en colère qui fulmine d'avoir été trompée sur la marchandise, ignorée et méprisée jusque-là par l'ensemble du personnel de l'hôtel. Quel conseil donner à ce responsable ? Il se sent agressé, mais plutôt que de réagir sur le vif, de crier, d'exiger de ces clients qu'ils se calment ou de se risquer à tous les comportements dont nous avons rappelé plus tôt l'inefficacité, il est utile qu'il prenne conscience de la montée émotionnelle et de la nécessité, tout en mesurant l'impact des attitudes concernées sur ses propres émotions, de mettre en œuvre les préceptes développés ci-après.

Premier principe : faire preuve d'empathie – Il est important de reconnaître les éléments importants pour cette famille, la nécessité de profiter de vacances paisibles répondant à leurs attentes, de leur montrer que l'on imagine la situation de leur point de vue : « *Si j'étais à votre place, je serais moi aussi excédé et le fait que personne ne vous ait rappelé n'a rien résolu* ». Ce premier moment où une personne *enfin* les écoute, produit déjà un effet apaisant. Il est rare de crier sur un interlocuteur qui vous manifeste de l'empathie, avec sincérité et calme.

Deuxième principe : découvrir les faits en commun – « *Comment puis-je vous aider ? Pourriez-vous me décrire ce qui ne va pas ?* » Il faut encourager les protagonistes à une recherche des faits en commun, en se fondant sur des informations dont la validité est reconnue par les deux parties. « *Pourriez-vous me montrer votre bon de réservation, s'il vous plaît ? Vous avez raison, c'est bien une chambre avec vue sur le lac qui était indiquée* ».

Troisième principe : s'engager a priori – Avant même de proposer quelque solution que ce soit, il est indispensable, surtout en situation de conflit, d'insister de façon proactive sur sa volonté de chercher

à résoudre les problèmes posés : « *Je mettrai tout en œuvre pour vous venir en aide* ». Tout en reconnaissant les risques d'une activité – « *Je suis désolé que ce chantier qui vise à offrir une nouvelle véranda à nos clients occasionne des nuisances en ce moment* » – il faut aussi réduire les conséquences néfastes pour l'autre : « *Permettez-moi de chercher une autre chambre aussi éloignée que possible de ce chantier* ». Aussi, il vaut mieux anticiper un problème que de devoir le résoudre. Si on prévoit une difficulté, plutôt que d'attendre que l'autre partie nous la reproche, il est plus indiqué de la « préempter », de préférer une compensation *a priori* à une prime après coup et de s'engager sur une compensation même pour des conséquences jugées improbables.

Quatrième principe : reconnaître sa responsabilité – Si des erreurs ont été commises, si une mauvaise chambre a été assignée, autant assumer ses responsabilités et reconnaître ses erreurs. Là aussi, l'effet de préemption est le bienvenu. Si je suppute que le client vient se plaindre du chantier, avant même peut-être qu'il ne soulève la question, il est justifié de demander « *Peut-être le chantier vous incommode-t-il ? Si c'est le cas, nous en sommes désolés, voyons ce que nous pouvons faire* ».

Cinquième principe : engager une action responsable – Le pire dans la situation d'espèce serait de susciter des attentes impossibles à satisfaire. Ainsi faut-il se garder de promesses impossibles à tenir. Il faut formaliser un accord dont la mise en œuvre signe une confiance accrue, si ce n'est encore rétablie.

Sixième principe : bâtir une relation à long terme – Dans tous les échanges entrevus entre ce responsable et ces clients mécontents, dans la droite ligne d'une logique relationnelle, propre à canaliser les émotions, la volonté du responsable vise à renouer un rapport de qualité avec ces personnes déçues. Il insiste sur le long terme, les invite à revenir le voir si tout ou partie de la solution dégagée ensemble ne convenait pas. Il n'est pas inutile, à la fin d'une conversation, de vérifier le degré de satisfaction des clients.

Par nature, quelles que soient les techniques proposées pour gérer avec habileté des négociations difficiles, il n'existe aucun remède

miracle, au succès garanti. Force est de constater néanmoins que de nombreuses négociations émotionnelles ou conflictuelles s'inscrivent dans des contextes où ni l'une ni l'autre des parties n'affiche de vraie bonne volonté en vue d'une gestion efficace de la situation. À chacun de nous de procéder à un examen de conscience pour mesurer notre propre contribution au processus d'escalade et surtout, de façon positive, notre rôle possible en vue d'une désescalade.

Les effets escomptés de ces comportements alternatifs des négociateurs agressés

L'expérience souligne que ces approches alternatives, fondées notamment sur l'écoute active, aident à diminuer l'intensité négative de l'échange ; à offrir à l'autre un espace d'expression (pour crever l'abcès) ; à illustrer une conduite constructive, avec l'espoir que l'autre finira par épuiser son énergie et adoptera à son tour cette démarche raisonnable ; à garder au moins les apparences d'une relation ; à ne pas porter la responsabilité de la rupture des négociations ; et à pouvoir toujours quitter la table dans un respect de l'autre et de soi. Ces approches, dans ce type de situation, servent mieux les objectifs du négociateur pour éviter les blocages, maintenir des relations de travail et si possible avancer sur le fond.

Bien entendu, ces comportements alternatifs sont loin de constituer une panacée. Chacun côtoie des négociateurs difficiles avec lesquels, en dépit des stratégies mises en œuvre, l'échange restera très chargé en impact émotionnel. Le mieux dans ces moments est de se soucier de la seule personne dont, à cet instant, on puisse contrôler et si nécessaire changer le comportement, c'est-à-dire soi, plutôt que de se préoccuper de l'autre (de ce qu'*il* fait mal, de ce qu'*il* ne devrait pas faire, de ce qu'*il* devrait nous laisser faire).

Après avoir tout essayé, en vain, sans doute est-il temps d'en tirer les conséquences pour soi et de se rabattre sur sa solution hors table. À l'impossible, nul n'est tenu.

S'il est un objectif dans ces situations désagréables qu'on doive se fixer, dès le départ, et dont on ne doive jamais dévier, c'est celui de *ne pas faire comme l'autre.* Girard invite ainsi à proscrire l'action en miroir. Si l'autre se conduit de façon inacceptable, tout nous poussera à l'imiter. Si l'autre nous interrompt, nous voudrons lui couper la parole ; s'il élève la voix, on sera tenté de la porter plus haut encore ; si les émotions négatives s'expriment sans retenue sur le mode accusatoire, nous aurons envie d'accuser à notre tour. Il faut résister à cette tentation permanente, ne pas tomber dans le panneau de la symétrie qui en situation de conflit ne résout jamais rien. Dans la conclusion de ce livre, nous reviendrons sur la nécessité au contraire de s'inscrire dans *l'asymétrie*, de faire autrement pour aller à l'encontre des évidences. Cette asymétrie essentielle est, avec la gestion du temps, au cœur de notre *Méthode de négociation*.

CHAPITRE 7

Approfondir la méthode avant de gérer la complexité des différences

Ou comment aborder les négociations multiniveaux, multilatérales ou multiculturelles

Ce chapitre aborde trois types de négociations qui justifient un développement distinct au sein de ce livre parce qu'elles présentent un degré de complexité particulier. Ce sont d'abord les négociations multiniveaux qui mettent en présence des intermédiaires, liés par un « contrat » de négociation, le mandat : une relation verticale y unit des mandataires à leurs mandants. Ce sont ensuite les négociations multilatérales ou multipartites, dans lesquelles la table de négociation s'agrandit pour accueillir un grand nombre de parties prenantes.

Enfin, les négociations multiculturelles rassemblent des interlocuteurs de cultures différentes, propres à engendrer des chocs de références entre les négociateurs.

Cinq traits communs unissent ces trois types de négociations, justifiant leur évocation dans un même chapitre. En premier lieu, elles se rencontrent souvent en *combinaison* les unes avec les autres. Par exemple, un patron envoie son second (son mandataire) à l'étranger pour y négocier le renouvellement d'une alliance avec ses deux partenaires. Le plus souvent aussi, les négociations multilatérales et multiculturelles réunissent des mandataires.

Le deuxième trait est *leur fréquence croissante.* Pour des raisons évoquées un peu plus loin, nous ne cessons de nous en remettre à un tiers pour représenter nos intérêts. Les négociations multipartites se multiplient aussi. C'est vrai sur la scène diplomatique, parce qu'à la fois le nombre d'acteurs susceptibles d'y prendre part et la diversité des sujets traités se sont considérablement accrus. C'est tout aussi vérifié au sein des entreprises et entre elles, où l'on ne compte plus les réunions où se retrouvent en pourparlers une multitude d'acteurs. Cette fréquence grandissante s'avère tout aussi évidente pour les négociations multiculturelles : l'accélération des échanges économiques, avec l'ouverture des frontières, et la multiplication des interactions d'un point à l'autre de la planète, grâce aux progrès des transports et des télécommunications, expliquent le développement de négociations hors des frontières culturelles traditionnelles. Si on pouvait encore, il y a un quart de siècle, rédiger un ouvrage de base sur la négociation sans trop se soucier des négociations multiniveaux, multipartites et multiculturelles, ce serait aujourd'hui un affront à la réalité.

Ces négociations partagent un troisième point commun, la nécessité de gérer une *complexité inévitable dans les interactions.* La tâche se complique si nous passons de *deux* à « deux à la table + deux derrière la table = *quatre* » comme en négociation multiniveaux. Nous sommes amenés à gérer des allers-retours incessants pour vérifier la teneur de nos instructions, au risque de nous engager parfois trop vite, de bloquer les pourparlers, etc. Si nous sommes deux plutôt que

plusieurs à la table, nous gérerons avec une plus grande facilité un ensemble de questions : l'établissement d'un agenda, l'identification des motivations de l'un et l'autre, le dépassement de tentations positionnelles, les tensions mêmes. À deux, on s'agrémente parfois d'une certaine spontanéité, d'une anarchie dans le processus. Si en plus nous appartenons à *une* culture identique, notre travail en sera aussi plus commode ; il y a en effet de fortes chances que nous partagions un bon nombre de normes, de valeurs ou de préférences. En somme, les lieux communs entre l'autre et moi sont légion. Si en revanche nous introduisons tous ces facteurs de fragmentation par un plus grand nombre de parties hors table, à la table et/ou de cultures hétérogènes, soudain, la complexité explose, l'équation multiplie les inconnues. Ce n'est plus deux variables à devoir gérer, mais bien davantage, au risque que l'anarchie bascule cette fois dans le chaos.

La quatrième caractéristique vise la difficulté prévisible de la communication qui marque ces divers contextes. On a souligné la nécessité de séquencer la communication, pour permettre à chacun d'écouter et de parler à son tour. La stéréophonie n'est possible que par une succession de monophonies. Si l'on s'exprime en même temps à deux, même si l'on s'entend mal, on peut encore parfois se comprendre. En revanche, si on s'exprime au nom et en l'absence de quelqu'un, on risque d'interpréter ses paroles *ultra petita*[1] en présence de l'autre négociateur, de souffrir du manque de communication avec son mandant durant les pourparlers ; de ne pas lui rapporter au complet les desiderata de l'autre partie au terme des échanges. Si on réunit plusieurs parties en même temps, et on les laisse parler sans règles établies, la cacophonie l'emporte, on ne s'entend plus ; la communication exige donc dans ce contexte un soin et une régulation particulière. Quant à l'interculturel, il décuple les risques notés au chapitre 5 d'incompréhension et de malentendus. L'un peut vouloir exprimer quelque chose qui échappe en totalité à l'autre et *vice versa*. Ainsi le spectre d'une tour de Babel, avec une infinité de protagonistes et de langues, se profile, avec des discours privés qui se tiennent en parallèle sans qu'un socle commun

1. Au-delà de sa demande.

ne s'échafaude. La différence d'opinions domine et l'identité de vue semble indiscernable à l'horizon.

Le dernier trait commun est *le danger plus élevé que présente l'approche instinctive* dans ces contextes. Déstabilisé par les difficultés propres aux trois types de négociations évoqués, le négociateur est d'autant plus tenté de se rabattre sur les pratiques instinctives passées en revue au chapitre 1 et qui constituent autant d'écueils : notamment le positionnalisme, les approches compétitive et concessive, l'unicité de solution et la négomanie. Il est également plus exposé aux biais cognitifs présentés au chapitre 5. Or, plus que jamais il faut proscrire l'improvisation, ou une conduite non réfléchie de la négociation. L'esprit de méthode doit prévaloir.

Ici plus qu'ailleurs, le négociateur ne doit pas s'arrêter à l'évident mais s'assurer de l'essentiel. Il va de soi qu'il y a beaucoup de monde à la table et à ses alentours, ou que plusieurs langues y sont pratiquées. Mais l'essentiel est ailleurs : *que la négociation soit multiniveaux, multipartite ou multiculturelle, elle reste avant tout une négociation.* Ce truisme apparent signifie que tous les principes et outils présentés jusqu'ici dans cette *Méthode de négociation* s'appliquent plus que jamais à ces trois contextes sensibles. Les difficultés particulières de ces négociations exigent donc en premier lieu *un approfondissement des méthodes.* Ce préalable s'impose comme une nécessité pour espérer relever ces difficultés avec sérénité et efficacité. Il s'agit certes de prendre conscience des différences, mais surtout de rester maître des permanences.

Au demeurant, dans la poursuite de ce chapitre, si nous voulions rendre justice, en détail, aux caractères propres à chaque type de négociation, ainsi qu'aux difficultés spécifiques pour qui y prend part, avec des illustrations de chaque point, il nous faudrait rédiger un autre ouvrage complet, voire trois. Le sujet dépasse de beaucoup les limites d'un seul chapitre et de nos ambitions. Nous nous contenterons donc à regret d'un aperçu, quitte à renvoyer le lecteur à des ouvrages spécialisés.

LA RELATION VERTICALE DE MANDAT OU LE « CONTRAT DE NÉGOCIATION »

La plupart des négociations complexes en milieu professionnel sont indirectes, c'est-à-dire que les négociateurs n'interviennent pas en leur nom personnel, mais au nom d'un mandant. Dans les *négociations multipartites*, plusieurs parties situées sur un même plan *horizontal* interviennent ; ici le mandataire et son mandant sont placés sur des plans différents, le premier placé « en dessous » du second, qui le contrôle. Ce sont donc des *négociations multi-niveaux* structurées par une relation *verticale*. Après l'examen des situations où on les rencontre et l'analyse de leurs raisons d'être, nous distinguerons trois phases essentielles au mandat avant de rappeler les techniques pour prévenir les conflits d'intérêts entre mandants et mandataires[2].

Définition et situations de relation verticale

Il y a relation verticale dès lors qu'une personne, appelée le mandataire ou le mandaté, négocie sous le contrôle et au nom d'une personne ou d'un groupe de personnes, que l'on appelle les mandants. La relation verticale est définie par un mandat, qui précise les obligations et objectifs fixés au mandaté par son mandant. Les situations de mandat s'enchaînent parfois en cascade, par délégation successive. De nombreuses situations répondent à cette définition.

2. Pour de plus amples développements sur cette question, nous renvoyons aux ouvrages de Pratt et Zeckhauser (1985), Mnookin et Susskind (1999).

- La *négociation diplomatique*, pour laquelle le peuple souverain délègue à son chef d'État ou de gouvernement le mandat de négocier et de signer les traités, chef qui délègue à son ministre des Affaires étrangères la responsabilité de préparer les traités, lequel à son tour charge ses ambassadeurs d'engager les contacts et de débrouiller les affaires, ambassadeurs qui enfin s'entourent de conseillers et secrétaires pour préparer les dossiers. En théorie, la chaîne doit être remontée, chaque échelon rendant compte de la bonne exécution de son mandat à l'échelon supérieur. Le mandataire est dit *plénipotentiaire* quand il détient tous les pouvoirs nécessaires pour engager son pays sur une question.
- La *négociation politique,* au-delà de sa variante diplomatique, concerne toute situation où une personne, élue directement ou désignée à un poste par des élus, se voit déléguer des fonctions de représentation (d'un ministère, d'une région, d'un département, d'une mairie, d'une administration, etc.), dont elle devra rendre compte, soit devant ceux qui l'ont nommée, soit devant ses propres électeurs.
- La *négociation institutionnelle,* par laquelle un conseil d'administration ou de surveillance, lui-même émanation des actionnaires et des parties prenantes d'une organisation, délègue à un directeur général la responsabilité d'agir au nom de cette organisation.
- La *négociation sociale* met aux prises un directeur des ressources humaines, investi d'un mandat par la direction générale de l'entreprise, et un ou plusieurs délégués syndicaux, élus par la base devant laquelle ils devront rendre compte.
- La *négociation juridique* met en présence des avocats mandatés par leurs clients respectifs. Les parties à une succession peuvent aussi désigner chacune « leur » notaire.
- La *négociation immobilière* utilise souvent un intermédiaire mandaté par le propriétaire pour procéder à la vente ou toute autre transaction concernant un bien. Un syndic de copropriété agit lui aussi à partir du mandat que lui confie l'assemblée des copropriétaires.

- La *négociation familiale,* par la loi ou par contrat, confie à une personne le soin de représenter un membre d'une famille dans la gestion de certaines décisions. Ainsi la tutelle sur les biens d'un mineur est administrée par un parent.

Ces exemples soulignent d'un côté la multiplicité des situations où la négociation opère à multiples niveaux et, d'un autre côté, la nécessité de gérer au mieux la relation verticale mandant/mandataire. Cette fréquence et cette diversité sont aussi le signe des avantages liés au recours à ce mécanisme.

Pourquoi recourir à un mandataire ?

Le premier avantage pour le mandant réside dans le gain de temps et la capacité à gérer en simultané plusieurs négociations, à travers autant de mandataires. D'autres avantages sont liés aux trois dimensions de toute négociation : le fond du problème, les personnes et le processus.

Son expertise. Les mandataires spécialistes d'un champ particulier sont mieux à même d'identifier les opportunités et les risques liés à telle négociation. Ils mettent ainsi leurs analyses et conseils au service de leur mandant, auquel ils apportent des éléments précieux sur les critères de justification pertinents. Les avocats, par exemple, permettent à leurs clients de négocier dans le respect du droit et les aident dans la rédaction de conventions « à l'ombre de la loi » (Mnookin et Kornhauser 1979). Dans le cadre d'un contrat d'affaires, l'avocat spécialisé en droit des sociétés possède un avantage comparatif sur son client, puisqu'il connaît la législation et la jurisprudence *ad hoc* dans les matières commerciale, fiscale, financière, etc. Connaissant le domaine, il proposera des clauses de garantie auxquelles son client ne songerait pas.

Son réseau relationnel. Le tissu de relations des mandataires ainsi que leur réputation aident à ouvrir des portes qui sinon resteraient

fermées au mandant. Des associations voudront par exemple engager un consultant de renom pour obtenir le soutien de bailleurs de fonds. Un avocat indiquera à son client le nom d'un médiateur susceptible de faciliter la résolution du conflit entre les parties par une voie non juridictionnelle.

Ses compétences processuelles. Certains mandataires, par exemple dans le domaine des fusions et acquisitions, sont habitués à gérer des processus longs et complexes. De même, certains négociateurs dans l'import/export engrangent des compétences supérieures à celles de la plupart de leurs clients ; ils connaissent tous les arcanes administratifs, les raccourcis, etc. Ils font ainsi économiser d'importants coûts de transaction à leurs mandants. Par sa maîtrise des procédures dans un litige, un avocat influe lui aussi sur le déroulement de l'affaire et dispose de leviers pour modifier la valeur de la solution négociée ; il s'efforcera par exemple d'obtenir une décision en référé qui ancre le débat, plutôt que de s'enferrer dans un long procès au fond.

À cela s'ajoutent des avantages tactiques ou stratégiques. Les mandants qui recourent à un mandataire espèrent que ce dernier jouera au gros bras, au « méchant flic » pour obtenir un partage de la valeur à leur avantage. Le mandant pourra s'abriter derrière son mandataire et lui imputer certaines tactiques qu'il aurait lui-même conseillées. Toutefois le risque est de s'engager dans une lutte des mandataires, où chacun « joue au gorille » pour impressionner son patron, au risque d'une âpre bataille de répartition, coûteuse et aléatoire, voire d'un échec de la négociation. À côté de ces avantages tactiques, d'ordre instinctif, il en est d'autres plus fondamentaux, stratégiques, liés à des compétences avérées de bon négociateur. Plus que leurs mandants, les mandataires demeurent à distance des problèmes qu'on leur soumet et limitent dès lors leur implication émotionnelle. Ce recul accroît l'empathie et aide ainsi leur client à mieux comprendre le point de vue de l'autre partie, mais aussi à imaginer de meilleures solutions à la table, voire hors table. Le mandataire qui mettra en œuvre des principes de négociation, comme ceux de cet ouvrage, favorisera aussi une démarche de résolution de problèmes, avec une propension à créer de la valeur, là où le client n'y parviendrait pas tout seul.

Pour toutes ces raisons, le mandant trouvera un intérêt à recourir à un agent s'il estime que le coût engendré par ce service est inférieur aux bénéfices qu'il en retire, en gain de temps, en création et répartition de valeur. Mais pour optimiser ce recours, encore faut-il que le mandat soit exécuté dans les meilleures conditions.

Trois phases pour tout mandat

Quand un négociateur représente un tiers, il est indispensable qu'il sache :

- *en amont,* avant d'aller négocier, *comment* il peut agir au mieux au nom de ce tiers (phase d'instructions) ;
- *pendant la négociation, comment* exécuter le mandat et l'affiner si nécessaire (phase d'exécution) ;
- et *en aval,* après être allé négocier, *si* ses actions ont répondu aux attentes de son mandant (phase de restitution).

Dans le temps il est donc essentiel de séquencer ces trois phases de la relation mandant/mandaté.

Phase d'instructions ou d'établissement du mandat

Durant ce premier moment, le mandat est défini avec ses contraintes et ses marges de manœuvre : il est plus ou moins élaboré, plus ou moins formel, plus ou moins précis. Il est en général explicité par le mandant. Ainsi un propriétaire définira le prix minimal pour la vente de son immeuble, contrainte qui limitera l'action de son agent immobilier. Le directeur général déterminera l'augmentation maximale des salaires et la communiquera à son DRH en charge de la négociation salariale. Parfois le mandat est soumis par le mandataire, qui en obtient

confirmation par ses mandants : partant représenter la France dans des négociations, Talleyrand se faisait approuver des instructions qu'il suggérait lui-même à son souverain. Un candidat à un mandat politique présente sa profession de foi, de même qu'un candidat à un poste de direction dans une entreprise présente son programme d'action ; l'un se fait élire et l'autre désigner sur la base de cette plate-forme ; tous deux ont *de facto* construit eux-mêmes un « mandat » qui les lie désormais à leurs mandataires.

Entre ces deux cas de figure – le diktat imposé par le mandant ou la suggestion provenant du mandataire –, il existe des situations intermédiaires, où le mandat ressort d'un dialogue entre le mandant et le mandataire, où une communication active avec application des principes de méthode est cruciale. La phase d'établissement du mandat correspond en effet souvent à une négociation qui ne dit pas son nom. Selon la différence relative de statut, le mandataire disposera d'une influence variable sur la définition de son propre mandat. Ainsi, sur des questions techniques, un avocat se prévaudra d'une expertise de poids dans la discussion de son mandat avec le client. Au contraire, une relation très déséquilibrée peut produire un mandat aussi flou qu'indiscutable compte tenu de la personnalité éminente du mandant ; ainsi, le général de Gaulle, alors président de la République, avait coutume de formuler ainsi son « mandat » de négociation à l'un de ses conseillers, Alain Plantey : *« La France étant la France, Plantey, vous savez ce qu'il vous reste à faire. »*

En tous les cas, cette première étape vise à éclairer le mandataire sur la manière de s'acquitter au mieux de la négociation dont la responsabilité lui est déléguée.

Phase de négociation indirecte ou d'exécution du mandat

Lorsque le négociateur mandaté rencontre son *alter ego*, il se rend vite compte de l'importance de son mandat, mais aussi de ses limites. De nombreuses difficultés qui émergeront durant l'échange

viendront de deux défauts évidents : le manque d'informations ou au contraire l'excès de contraintes. Ces deux risques renvoient en miroir à deux types de mandants contrastés : *ceux qui survolent* et *ceux qui contrôlent*.

- *Le mandat trop large* – Il émane de mandants qui survolent les problèmes et qui, par manque de temps ou d'intérêt, se révèlent elliptiques dans leurs instructions, quand ils en donnent. Ils succombent à la tentation de jouer au patron pressé, laissant la bride sur le cou de leurs mandataires : « *Vous avez carte blanche, je vous fais confiance* », ce qui se traduit plutôt ainsi dans la tête du mandataire : « *Je dois me débrouiller avec le peu d'information qu'il m'a distillé* ». Le style télégraphique des instructions laisse des lacunes énormes et rend l'exécution malaisée. Cette situation est susceptible de bloquer un processus, chaque fois que le négociateur est incapable de se déterminer faute d'instructions claires, d'une connaissance précise des motivations de son mandant, du type de solutions qu'il peut proposer à la table, des solutions hors table, voire des justifications acceptables. Dans ce contexte, la littérature qualifie ces mandataires de *trustees*, qui doivent maintes fois s'en remettre à leur conscience pour trancher.
- *Le mandat trop étroit* – Il émane de ceux qui contrôlent, les « *control freaks* ». Le défaut est inverse du précédent. Ces mandants positionnels veulent tout diriger, jusqu'à la virgule dans le moindre texte. Par manque de temps, ils sont obligés de déléguer, mais ils espèrent pouvoir garder la tutelle sur tous les échanges de leurs mandataires, au risque de les transformer en marionnette de leur volonté. Les contraintes se multiplient, en gonflant par exemple une valeur de réserve (plafond ou plancher) pour obliger le mandataire à une attitude dure, avec peu ou pas d'espace de manœuvre pour la recherche de solutions acceptables par l'autre. La littérature appelle ces mandataires *delegates* ; leur mandat est impératif, ils n'ont pas le choix de leur décision, chacun de leur mouvement est lié par la parole des mandants. L'excès de contraintes amène aussi le blocage des négociations, parce que le mandaté se retrouve vite

bloqué, incapable de céder sur rien et obligé de ne proposer que ce qui était prévu. Le mandant, par ses tendances positionnelles, gèle tout esprit d'initiative de son délégué.

Ces deux écueils, quoi qu'ils viennent de styles opposés de management, aboutissent au même résultat, à savoir le ralentissement de la négociation, voire son blocage. Les négociateurs de l'autre côté en viennent à se raidir, parce que la même réponse revient toujours : « *Cela sort de mon mandat* », soit parce que « *Je ne sais pas si je peux* », soit parce que « *Je sais que je ne peux pas* ». Le négociateur est poussé à l'inertie, en l'absence d'informations ou en présence de contraintes excessives.

À ces situations d'enlisement des enjeux et de pourrissement général du processus il n'y a qu'un vaccin ou qu'un sérum. Le *vaccin* est évident : autant que possible, pour éviter de se trouver dans les situations décrites, le mandat est à négocier en *amont*, de telle façon qu'il ne soit ni trop large, ni trop étroit. Il doit être *suffisamment large*, pour octroyer au négociateur de la marge de manœuvre dans le processus de négociation et pour lui permettre de se montrer créatif dans les situations à la table ; *et suffisamment étroit* pour déterminer les objectifs de la négociation à mener, pour satisfaire les intérêts de son mandant et connaître les limites de son autorité.

Cet entre-deux est malaisé à formaliser avec précision, mais plus *la stratégie* de négociation, avec les motivations à satisfaire, est définie par le mandant et plus *les moyens* de la négociation, avec les solutions à proposer et les tactiques à suivre, seront laissés à l'appréciation du mandataire, plus on a de chances de déployer une manœuvre cadrée aboutissant à de bons résultats. Ce concept a été résumé par l'expression de « firm flexibility » qui suppose pour Dean Pruitt (1991) une fermeté sur les objectifs doublée d'une flexibilité sur les moyens.

Si toutefois le vaccin n'est pas administré en amont, c'est-à-dire si les instructions étaient trop lâches ou trop serrées, il reste un *sérum* à prescrire aussitôt : le retour chez le mandant.

Phase de restitution vers le mandant ou de validation de l'action du mandataire

Que le mandat ait été bien circonscrit dès le début, ou qu'il ne l'ait été qu'en partie, dans les deux cas il faut rendre compte de sa mission terminée ou en cours.

Depuis les temps anciens, les ambassadeurs nantis de pouvoirs de négociation devaient s'assurer en continu de la confiance de leur souverain. Ils adressaient leurs dépêches à leur capitale pour expliquer la situation, leurs actions sur la base de leur mandat initial et demander de nouvelles instructions. C'est le *sérum* dont on parlait à l'instant. Si le mandat, en tout ou partie, ne convient pas ou plus, il faut le *renégocier*. Il faut expliquer qu'en l'état, il ne permet pas d'avancées, libre au mandant d'arrêter la mission ou au contraire, d'affiner le mandat, de le compléter d'instructions complémentaires ou de conférer plus de marge de manœuvre.

Il est important de bien comprendre l'intérêt en négociation de ces allers-retours entre celui qui pratique et celui qui prescrit. Cette navette ne signe pas la faiblesse d'une relation mandant/mandataire, c'est au contraire la marque de la disponibilité et de la réactivité du mandant, comme de la volonté du mandataire de garder la confiance de son patron, de solliciter ses conseils et la validation de ses actions les plus audacieuses. Un autre avantage majeur à ces allers-retours de consultation est de réduire le fossé qui risque sinon de se créer entre le mandant et son mandat, d'une part, et le mandataire et le produit de la négociation d'autre part. Si faute de mandat il y a blocage et retour vers le mandant, c'est bien à ce dernier d'en prendre conscience, d'en tirer les conséquences puis de réorienter le mandat et la négociation, s'il le souhaite ; la négociation demeure de la responsabilité ultime du mandant. S'il y a blocage en raison du mandat et aucun retour vers le mandant, soit le mandataire réussit à débloquer en s'inventant des instructions qu'il n'a pas, au risque d'outrepasser son mandat, soit il ne réussit pas. Dans les deux cas, il y a eu transfert de responsabilité vers le mandataire. Qu'il ait abouti à un accord ou acté un désaccord, il risque l'ire de son mandant, qui sera déçu soit du résultat (« *Je m'attendais*

à mieux » ou « *à autre chose* »), soit du processus (« *Il aurait fallu me consulter d'abord* », « *Je n'aurais pas négocié de cette façon* »). En l'espèce, cette mauvaise surprise du mandant s'accompagnera d'une mauvaise surprise du mandataire qui excipera d'une exécution de bonne foi, puisqu'il pouvait presque tout faire (mandat de survol) ou ne rien faire (mandat de contrôle).

Il est donc essentiel pour tout négociateur mandaté de se poser souvent – en particulier quand il s'approche de la phase de formalisation de l'accord – la question suivante : « *Cette solution à la table rentre-t-elle dans mon mandat ?* »

S'il suppute le moindre doute sur la réponse, s'il est possible que la réponse soit non, il ne doit pas hésiter. Aujourd'hui, à la différence des ambassadeurs d'antan, les moyens de communication facilitent les échanges et rien ne justifie chez le mandataire qu'il n'organise pas un aller-retour vers son mandant, ne serait-ce que par téléphone ou courrier électronique, pour vérifier son autorité sur la question. L'enjeu – vital – pour le négociateur est d'éviter de se retrouver hors mandat, s'engageant sur un accord qui ne sera pas validé par son mandant. C'est là un risque, lequel peut selon les contextes déboucher sur le licenciement ou la révocation du mandataire. Aussi faut-il se garder des causes habituelles de sortie de mandat – comme il existe des sorties de route (*cf.* tableau 7.1).

CAUSES HABITUELLES	PISTES DE SOLUTION
Manque de préparation	Préparer, préparer, préparer…
Mandat mal compris	Mieux vaut demander clarification avant
Mandat flou	Idem
Mandat irréaliste	Négocier son mandat
Mandat « carte blanche »	Écrire son propre mandat et le faire valider avant la rencontre

CAUSES HABITUELLES	PISTES DE SOLUTION
Le négociateur veut obtenir un accord à tout prix	Mieux vaut aucun accord qu'un accord hors mandat
Un élément non anticipé est apparu dans la négociation	Mieux vaut suspendre et revenir vers son mandant

***Tableau 7.1** – Mandat non respecté : les causes habituelles*

Si le mandataire a levé tous les doutes sur le fait qu'un accord proposé rentre dans le cadre du mandat défini en amont ou redéfini en chemin, s'il a procédé aux navettes nécessaires, s'il dispose du pouvoir de signature, il peut alors s'engager sur le fond. La boucle est enfin bouclée ; il se préparera à son compte-rendu de fin de mission, qui ne devrait constituer qu'une formalité puisque le mandant s'attend aux résultats obtenus, soit qu'ils correspondent à l'idée qu'il nourrissait du mandat, soit qu'ils aient été affinés en cours de route.

Il reste à évoquer une question importante, le nerf de la guerre dans les relations mandant/mandataire : la rémunération du mandataire, qu'il faut approfondir afin de réduire les risques de conflits d'intérêts entre son mandant et lui. Là, il s'agira en somme d'approfondir ses capacités de création et de répartition de valeur.

Les honoraires des mandataires

Au-delà d'une bonne gestion du mandat, se pose la question sensible de la rétribution du mandataire. En effet, les motivations du mandant et celles du mandaté – à bien connaître – peuvent diverger au risque d'un conflit d'intérêts patent et de comportements nuisibles (Mnookin et Lempereur 2002, Lempereur et Scodellaro 2003).

- Les *motivations du mandant* sont de conclure le meilleur contrat possible ou d'arriver à la meilleure transaction pour régler un conflit, au moindre coût, en temps et en argent, y compris ceux dépensés pour l'agent recruté.

- Les *motivations du mandataire* sont fonction des gains qu'il dégage à la conclusion de son intervention, y compris les retombées personnelles, présentes et futures que représente pour lui l'accord. Il cherchera en particulier à préserver sa réputation en vue de négociations ultérieures, à augmenter à son avantage le ratio « temps (minimum) / gain (maximum) » ou jouera peut-être d'informations accessibles à lui et pas au client, pour accroître ses gains.

Une difficulté supplémentaire émane de la structure de compensation du mandataire, laquelle suivant le choix aggrave ou atténue les risques de conflits d'intérêts. En effet, la valorisation des rapports verticaux sert plus ou moins les motivations des mandants (ou des mandataires) ou les contrecarre, et donc aide à la conclusion de la négociation ou au contraire constitue un obstacle. En ce sens, un conflit d'intérêts risque de naître dans l'esprit d'un mandataire. Par exemple, si un fonctionnaire est mal payé par son gouvernement, il peut ne pas le servir avec zèle dans ses négociations, ou pire encore se laisser corrompre. Les techniques de compensation, qui sont multiples, exigent donc une étude rigoureuse pour tenter *d'aligner les intérêts* des mandants et mandataires, c'est-à-dire prévenir les conflits d'intérêts. Chaque technique présente des avantages et des inconvénients. Aucune à elle seule toutefois ne garantit une disparition totale de la tension potentielle entre mandant et mandataire.

- *Le paiement à l'heure.* Ce type d'honoraires stimule sans aucun doute le mandataire, mais il incite parfois à multiplier les démarches inutiles et coûteuses ou, au contraire, à bâcler le traitement du dossier, à rechercher un accord rapide mais peu satisfaisant, de façon à mieux rémunérer l'investissement en temps. La rétribution à l'heure est souvent préférée par des prestataires généralistes, mais un expert aux compétences pointues hésitera à l'accepter, puisque sa performance rapide permet de procurer au mandant des gains substantiels à un coût moindre.
- *Les honoraires fixes ou le forfait.* Ce système incite le mandataire à agir vite, mais le client risque d'en profiter pour chercher à élargir les objectifs négociés au départ avec son mandataire. Par exemple, un consultant qui joue le rôle d'intermédiaire dans une opération de fusion peut se voir demander d'exécuter des tâches non prévues dans le contrat initial.

- *Les honoraires conditionnels.* Ce système est d'ordinaire pratiqué aux États-Unis par les avocats des plaignants dans les procès en responsabilité civile, le client ne payant que s'il gagne le procès. La commission est versée si la transaction aboutit ou si le juge fait droit à la demande. Ce système de contrat incitatif pour le mandataire présente néanmoins des effets pervers. Il pousse le mandataire, s'il juge son investissement en temps peu rentable, à la conclusion hâtive d'une transaction, souvent non optimale pour le client. Inversement, l'agent risque de laisser passer le temps sans agir, si les prétentions de son client sont excessives au départ, puis de lui proposer une transaction inférieure à ses attentes, pour réaliser l'opération sans effort et en récolter les fruits.
- *Les honoraires mixtes.* Il s'agit par exemple d'un taux horaire réduit associé à une prime au résultat, lequel reste difficile à évaluer avant l'aboutissement de la prestation. Cette prime au résultat suscite de nombreux conflits d'interprétation, surtout quand elle est fixée *a posteriori* par le mandataire. Pour une acquisition, on imagine par exemple pour le mandataire une somme forfaitaire si l'affaire se conclut et une prime au résultat, qui dépend du montant de l'achat.
- *Le salaire.* Ce système génère aussi une tension mandant/mandataire, car le salarié conserve des intérêts personnels, comme des perspectives de carrière, qui amoindrissent sa capacité à la prise de risques ou l'incitent à ne pas émettre d'avis critique ou indépendant pour ne pas déplaire à son employeur.

Les conflits d'intérêts potentiels se gèrent, en partie donc au moins, par un choix judicieux des mécanismes de compensation. Dans ces rapports « verticaux », il faut appliquer les méthodes de négociation que nous avons développées pour les rapports horizontaux. Le défi de la délégation de pouvoirs est d'en retirer un maximum de gains pour un coût minimum. La tension doit être admise, gérée explicitement et les honoraires fixés avec franchise, dès le départ. Il s'agit de considérer cette tension mandataire/mandant comme un problème conjoint à aborder sans réticence, pour garantir un climat de confiance.

Les autres mécanismes de régulation des mandataires

La détermination plus ou moins précise d'un mandat préalable de négociation, avec une autorité et une marge de manœuvre plus ou moins serrées durant la négociation, la tenue de rapports intermédiaires où l'agent rend compte de l'avancement des négociations ou la présence du client à des réunions avec l'autre mandataire ou partie constituent autant de mécanismes de contrôle connus.

La multiplication des contrôles emporte toutefois un effet pervers, puisqu'elle risque de brimer la capacité et l'intérêt d'une pensée indépendante, de se priver des talents propres d'un intermédiaire en communication active et en création de valeur. En proportion du nombre et de la complexité des mécanismes de contrôle, en vue de vérifier que le mandataire accomplit bien sa mission, les coûts de la représentation tendent à s'accroître et avec eux – conséquence paradoxale – la tension que ces mécanismes de contrôle avaient pour objectif de tempérer, avec une utilité de plus en plus limitée à l'usage du mandataire.

Les risques d'un contrôle excessif

Si on veut par exemple que le service du contentieux d'une entreprise suive de près la prestation de l'avocat d'affaires dans un conflit donné, on se retrouve désormais flanqué de deux agents à l'œuvre sur le même dossier, avec un coût supérieur, avec un risque d'agents multiples se marchant sur les pieds, avec une nécessité de contrôler l'action du service du contentieux, etc. Dès lors, à regret, on constatera que la solution à la gestion de cette tension ne se limite pas à un simple développement des mécanismes de contrôle.

Le fait que le mandataire puisse parfois être révoqué *ad nutum* (en somme, d'un simple geste) est une garantie que l'agent servira les intérêts de son client, quoique le coût pour le client de substitution de mandataire dissuade d'en changer. Cette garantie est aussi, de façon plus intangible, la réputation que le mandataire engage. Cet élément opère surtout dans le monde professionnel, où les joueurs en petit nombre sont liés par des enjeux et des relations à répétition et où le bouche-à-oreille fait et défait le crédit. On imagine pour un cabinet d'avocats le risque d'une publicité donnée à un échec ou à une conduite incompatible avec les intérêts d'un client. Enfin, de nombreux mandataires sont soumis à des règles déontologiques et à des procédures professionnelles strictes, y compris des poursuites disciplinaires en cas de manquement.

Même si ces mécanismes de gestion du rapport mandataire/mandant réduisent la tension évoquée, aucun pris isolément ou en combinaison avec d'autres ne l'efface en totalité. Il reste toujours en quelque sorte un coût au recours à des mandataires. À l'usage, certains mécanismes se révèlent plus performants que d'autres, mais le marché de la réputation ne règle pas tout, les systèmes de contrôle restent onéreux et tous les mécanismes de compensation revêtent des effets pervers. En somme, dans la gestion de cette tension, il faut négocier toujours et encore, en interne, afin de prendre conscience des risques et les assumer au mieux. C'est une garantie supplémentaire pour le succès des négociations externes.

LES NÉGOCIATIONS MULTILATÉRALES

À partir de combien de parties prenantes peut-on parler de négociation multilatérale ? Trois serait une réponse logique ; d'ailleurs un proverbe anglais n'avance-t-il pas : « *Two is company, three is a crowd* »[3].

3. À deux on se tient compagnie, à trois c'est la foule.

Une négociation comprenant trois acteurs offre déjà la possibilité à deux d'entre eux de s'unir contre le troisième. Dans la littérature consacrée aux négociations multilatérales, nous pouvons en particulier recommander les ouvrages de Zartman (1994), Kaufmann (1968) et Susskind et Field (1996).

Nous reviendrons un instant sur la fréquence accrue des contextes de négociations multilatérales, avant de présenter les difficultés particulières qu'elles suscitent. Nous montrerons comment ces difficultés se gèrent en grande partie grâce à un approfondissement des outils élaborés jusqu'à présent, avant de présenter ensuite deux outils façonnés pour la négociation multilatérale.

Le développement des négociations multilatérales

Les négociations multilatérales trouvent d'abord un champ privilégié d'expansion en diplomatie, et ce pour quatre raisons au moins[4].

- Le *nombre d'acteurs* susceptibles d'y prendre part a augmenté. Longtemps les relations internationales ont impliqué un nombre limité de pays – dix à quinze. Au XIX^e^ siècle, l'éclatement des empires puis l'apparition de nouvelles puissances en dehors de l'Europe augmenta ce nombre ; au cours du XX^e^ siècle, le mouvement de décolonisation a fait accéder des dizaines de nations au rang d'États souverains, partenaires des négociations internationales. Aujourd'hui, l'ONU compte cent quatre-vingt-douze États membres.
- Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'ordre international a été reconstruit avec un système d'*institutions multilatérales* : l'Organisation des Nations unies, avec ses organismes spécialisés

4. Sur ces aspects, voir l'intervention d'Hubert Védrine, ancien ministre des Affaires étrangères : « Négocier au nom de la France, hier et aujourd'hui », *in* Lempereur et Colson (2008).

(OMS, OIT, FAO, Banque mondiale, FMI, Unesco, Unitar, etc.) au sein desquels siègent les représentants des divers pays. Depuis un demi-siècle, d'autres organisations multilatérales ont été mises sur pied pour intensifier la coopération régionale ; la plus aboutie d'entre elles est l'Union européenne – où le passage de 15 à 27 acteurs ne va pas sans poser des difficultés dans les mécanismes de négociation –, mais des instances similaires ont vu le jour en Amérique latine (Mercosur), en Asie du Sud-Est (ASEAN) ou en Afrique de l'Ouest (CEAO) et de l'Est (IGAD). Enfin, des institutions ont été créées sur des questions particulières : l'une des plus récentes est l'OMC, instaurée en 1995 et qui réunit aujourd'hui cent cinquante-trois États membres. On peut également citer l'OCDE.

- Dans le même temps, et c'est la troisième raison, le *nombre de sujets* à évoquer sur la scène internationale a considérablement augmenté. À l'origine, les négociations multilatérales concernaient seulement des sujets de pure souveraineté : la paix et la guerre. Aux traités de Westphalie, négociés à partir de 1642 et signés en 1648 à Münster et Osnabrück, étaient ainsi représentés cent quatre-vingt-quatorze souverainetés (Bély 2000). Mais tout le reste faisait alors l'objet d'accords bilatéraux. Puis, le commerce est apparu comme un sujet multilatéral, avec les premiers traités de libre-échange. Désormais, tout ou presque donne lieu à discussions multilatérales : aide publique au développement, consolidation de la paix, préservation de l'environnement, régulation de la finance internationale (réunions du G20), lutte contre le sida, propriété intellectuelle, diversité culturelle, etc. À l'heure de la mondialisation, les problèmes devenus globaux appellent des réponses globales, intégrant par conséquent un grand nombre d'acteurs.
- Enfin, de *nouveaux types d'acteurs* sont apparus. Les organisations non gouvernementales et les entreprises multinationales jouent un rôle croissant dans les négociations internationales. Si elles ne sont pas formellement à la table des négociations, elles ont parfois acquis un statut d'observateurs. Présentes ou non à la table, elles influencent les négociations, comme l'a souligné

avec éclat l'échec des négociations de l'OMC à Seattle en 1998, puis les réunions des sommets du G8 ou de la Banque mondiale. Les courants altermondialistes dessinent une constellation d'ONG de sensibilités variées : politiques, syndicales, humanitaires, environnementales, etc.

Deux négociations multilatérales s'emboîtent l'une dans l'autre pour aboutir à ce qu'Hubert Védrine appelle le « multilatéralisme au carré » : par exemple, la France défend une thèse au sein de l'Union européenne (27 membres), laquelle retient une thèse commune qu'elle défendra ensuite dans une autre instance multilatérale, par exemple l'OMC. On peut même concevoir un « multilatéralisme au cube », puisque les intérêts de la France sont souvent définis à l'origine par une négociation entre les ministères français concernés, dont les approches distinctes exigent une harmonisation.

Au-delà de la sphère diplomatique, la négociation multilatérale s'est aussi développée, sous des formes locales notamment liées à la concertation (Susskind, Duzert et Lempereur 2009). Bien des négociations s'inscrivent en fait dans un système multilatéral, composé de plusieurs négociations simultanées ou successives, avec des phénomènes d'itération et de rétroaction des unes aux autres.

Plan d'action d'un chef d'entreprise

Un chef d'entreprise en train de négocier un plan d'action avec son conseil d'administration doit simultanément penser aux négociations qu'il aura à mener ensuite avec les parties concernées par ce même plan, par exemple des partenaires industriels et financiers, les représentants du personnel, des fournisseurs ou une autorité administrative de régulation. Ce chef d'entreprise joue sur plusieurs échiquiers en même temps, lesquels sont reliés entre eux, même si tout le monde ne siège pas à la même table en simultané.

Les difficultés propres aux négociations multipartites

L'expérience souligne une relation presque exponentielle entre le nombre de parties en présence à la négociation et la difficulté qui en résulte : si la réunion passe de quatre acteurs à huit, l'intensité des problèmes fait plus que doubler. Nous évoquerons ces défis au travers des trois dimensions : le fond du problème, les personnes et le processus.

Un risque d'enlisement du processus

Le nombre de parties prenantes pose des difficultés concrètes à ne pas sous-estimer. De quoi parle-t-on et à quel moment ? Qui en décide et comment ? Qui parle et combien de temps ? Comment est diffusée l'information ? L'improvisation y est un handicap, avec un risque marqué d'épuisement des parties et *in fine* de blocage sur le fond.

Pour éviter l'enlisement, le processus exige donc une organisation précise, à travers un agenda, un ordre de passage dans les prises de parole, des règles d'interruption de séance, le cas échéant des procédures normalisées de production et d'échanges de documents écrits, etc. Une pré-négociation pour amener les parties à la table dans les meilleures conditions s'impose souvent. À mesure que ces *règles de processus* apportent des réponses à chaque configuration imaginable ou problème rencontré, elles forment une structure contraignante qui limite l'autonomie des parties prenantes. Certaines enceintes multilatérales, comme les Nations unies ou l'OCDE, ont élaboré des modes de négociation très codifiés.

De surcroît, la *logistique* y devient un enjeu à part entière. Il n'est pas aisé, tout d'abord, de réunir un grand nombre de parties prenantes dans un même lieu à un même moment. Pour une part, les technologies modernes, de visioconférences par exemple, surmontent certaines de ces limitations. Pour la partie invitante, une négociation multilatérale

prend les dimensions d'un événement considérable, avec une prise en compte des conditions matérielles d'organisation (sécurité, acheminement, restauration, télécommunications, fournitures, etc.). Pour donner des ordres de grandeur, le cycle de négociation de l'Uruguay Round (au sein du GATT, qui précéda l'OMC) a duré huit ans, à raison de rencontres de trois semaines tous les dix-huit mois, réunissant les représentants de cent vingt nations, soit plusieurs milliers de personnes à chaque fois. À côté de ces grands-messes du multilatéral, la réunion de plusieurs centaines d'actionnaires en assemblée générale ressemble à une partie de plaisir.

Le choix des *participants* à la négociation n'est pas anodin non plus : il cristallise une vision particulière de la situation. Qui inviter à la table ? Avec quel statut (participant, observateur) ? Il faut aussi résoudre la tension entre la dignité égale de chaque individu à la table et le poids concret, dans la réalité des faits, de la partie qu'il représente. Comment, dans ces circonstances, gérer le temps de parole ?

Les mécanismes de *prise de décision* sont une autre paire de manches dans les négociations multilatérales. Ces dernières connaissent une tension entre la légitimité (mieux servie par l'unanimité, voire le consensus) et l'efficacité (mieux servie par un système majoritaire), sans parler des multiples systèmes intermédiaires, qui par l'introduction de majorités qualifiées ou de systèmes de veto reconnaissent un statut de blocage plus ou moins fort à telle minorité. Par définition, dans un format bilatéral, il n'y a accord que si les deux parties estiment que leurs motivations seront mieux satisfaites grâce à cet accord que par leur solution hors table respective. En négociation multilatérale, selon la même logique, il faudrait obtenir l'assentiment de tous. Cette unanimité n'est pas impossible, mais on conçoit la difficulté de l'atteindre et le risque de prolonger les séances à l'infini. D'où la recherche d'une majorité écrasante pour obtenir le plus large consensus possible (Susskind, Duzert et Lempereur 2009). Un bon processus peut en effet amener un bon consensus. Dans ce cas de figure, aucune ou quasiment aucune des parties ne s'oppose formellement à l'accord. Mais le consensus, comme l'unanimité, s'avère délicat à obtenir. Dès lors, faut-il abandonner un accord potentiel lorsqu'une seule des parties

ou quelques-unes seulement le refusent ? Faut-il accepter des accords partiels, entre certaines parties à l'exclusion d'autres ? Peut-on imaginer que les parties laissées à l'écart par l'accord dominant fassent entre elles un autre accord (avec les problèmes de compatibilité avec le premier que l'on peut imaginer) ? Faut-il se résoudre à noter en bas de page les remarques ou désaccords de certaines parties (certains pays qui se retrouvent fréquemment dans cette situation reçoivent le surnom peu valorisant de « *footnote states* ») ? Quels que soient les mécanismes choisis, on entrevoit la nécessité de s'accorder au préalable sur un système efficace de prise de décision.

Ensemble ou séparément, ces aspects de processus finissent par absorber un temps significatif qu'il faut investir, quitte à retarder la tenue de ces négociations multilatérales, pour en définir les conditions de possibilité car, à ne pas accepter de « perdre » ce temps, la discussion risque de s'éterniser une fois engagée.

Des difficultés plus aiguës de communication entre personnes

La prise de parole en public, surtout dans le cadre d'assemblées, comporte elle aussi des spécificités. Beaucoup plus qu'en face-à-face, le négociateur se retrouve « en représentation » : il « joue un rôle » ; il prononce un « discours d'assemblée », où il ne s'exprime souvent que pour satisfaire ses constituants, ce qui dans les faits revient à une logique positionnelle, où on s'approprie le micro comme dans une foire d'empoigne sans volonté réelle d'être écouté. La présence de la presse accuse le trait.

La presse

Michel Rocard raconte ainsi son expérience des négociations internationales (*Le Nouvel Observateur*, 30 août-5 septembre 2001) : « Chaque participant a dix micros sous le museau avant d'entrer dans

la salle [de négociation] : allez-vous renoncer à tel aspect de votre indépendance nationale ? [lui demande-t-on] Naturellement non ! Et quand il sort : qu'avez-vous lâché ? Naturellement rien ! Le dispositif est autobloquant. »

Même si la réunion se tient à l'écart du public ou des médias, le représentant d'une partie s'adresse *de facto* à plusieurs auditoires à la fois. Prenons une réunion des partenaires sociaux ; un délégué syndical s'exprime à la fois pour représenter sa base (premier auditoire), pour tenir la dragée haute aux représentants de la direction (second auditoire) et pour marquer sa différence par rapport aux autres délégués du personnel (troisième auditoire ou plus encore), tout en maintenant un front uni des salariés. C'est une équation multivariable quasiment insoluble. Comment, dans ces conditions, façonner une parole active ? L'exercice est périlleux, parce que dès que l'on s'adresse à une partie en particulier, on court le risque de perdre le lien avec les autres. Comment convaincre l'un sans s'aliéner les autres ? Le discours qui plaît à tout le monde risque de déplaire à tous par son manque d'épaisseur ; celui qui plaît à l'un risque de déplaire aux autres, par son extrême rigidité ou sa modération excessive. Si le négociateur réussit des prouesses dans ce contexte multilatéral, c'est parce qu'il aura démontré en outre des qualités de médiateur : il sait comment parler à plusieurs parties à la fois, sans s'attirer les foudres de quiconque.

Enfin, plus le nombre de participants s'élève, moins la *confidentialité* des débats est assurée. Or cet ingrédient de discrétion est souvent indispensable pour amener une partie à abandonner une démarche positionnelle, s'ouvrir aux motivations de l'autre, accepter de jouer le jeu de la création de valeur, s'engager dans une démarche de concessions réciproques qui cèdent sur l'accessoire pour préserver l'essentiel, sans crainte d'être perçue comme un « faible » voire un traître (Colson 2007).

Pour tous ces motifs, auxquels on adjoindra l'omniprésence des biais évoqués au chapitre 5, la communication est, sans conteste, rendue plus difficile en situation multilatérale.

Une complexité stratégique concernant les problèmes de fond

Un problème déjà compliqué en négociation bilatérale devient complexe à l'excès en situation multilatérale. Les protagonistes arrivent souvent avec des positions incompatibles, animés par leurs propres motivations. Parmi celles-ci, la plupart des parties se rejoignent sur certains aspects – rarement les mêmes –, mais s'opposent sur les autres. Le risque de non-accord augmente, ainsi que le recours à la solution hors table. Les solutions envisageables à la table pour les uns sont inacceptables pour d'autres. Le nombre de combinaisons possibles frise l'infini. Pour cette raison, nous rappellerons plus loin que l'enjeu principal, sur le fond, consiste à réduire cette complexité pour la rendre à nouveau gérable.

On le voit : la négociation multilatérale est menacée de toutes parts, par l'enlisement, les incompréhensions, les blocages et enfin l'impuissance.

Approfondir la méthode

Pour affronter ces défis, la première démarche consiste à approfondir la méthode. Malgré sa particularité, la négociation multilatérale reste une *négociation*. Les outils détaillés jusqu'à présent pour les rencontres bilatérales font également leur preuve en situations multilatérales. Cet approfondissement découle de la pratique et de son analyse. Il s'agira en particulier :

- de veiller à éviter les écueils de la pratique instinctive (chapitre 1). En situation complexe, l'expérience souligne que le négociateur se rabat généralement sur son instinct, dont on a rappelé le caractère souvent contre-productif ;
- de préparer avec soin en utilisant les dix atouts (chapitre 2) ; l'analyse stratégique présentée à la section suivante y aidera ; s'il y a trop d'acteurs à la table, cette phase de préparation sera répartie le cas

échéant au sein d'une équipe de travail. Parmi les dix atouts, une analyse précise de la solution hors table constitue un bon antidote au blocage en négociation multilatérale (Brett 1991) : il faut veiller à ce que les parties présentes prennent conscience du coût et des conséquences d'une absence d'accord pour le collectif qu'elles forment, comme pour chacun d'elles ;

- la réunion ou la série de réunions doivent se dérouler selon une procédure particulièrement réglée et précise, en gardant à l'esprit les priorités et la souplesse nécessaire soulignées au chapitre 3 ;
- l'objectif du groupe n'est pas de trouver d'entrée de jeu le meilleur accord possible, sinon rien : les participants se familiariseront avec les notions de construction progressive des solutions, d'accord contingent et de « camp de base » (*cf.* chapitres 4 et 8) ;
- plus que jamais la parole et l'écoute doivent alterner et demeurer actives, en dépit des tentations du contraire (*cf.* chapitre 5) ;
- en groupe, parce qu'il suffit qu'une des parties soit frustrée, les émotions explosent encore plus vite qu'en bilatéral, avec les risques d'escalade associés ; dès lors, une bonne maîtrise des émotions présentée au chapitre 6 demeure capitale ; les pauses y seront utilisées à bon escient pour calmer le jeu, pour en renégocier les règles ou inviter de nouveaux acteurs ;
- enfin, un modérateur ou un président de séance sera le bienvenu pour veiller au respect des principes précédents. Sa position de tiers facilitateur, en surplomb par rapport au groupe, l'aidera à maintenir le processus et la bonne relation, sans accorder de priorité à ses propres préférences sur le fond (*cf. infra*).

À ces éléments renforcés de méthode, s'ajoutent trois outils complémentaires, abordés aux paragraphes suivants.

Analyse stratégique, gestion des alliances et rôle du facilitateur

L'analyse stratégique pour un diagnostic d'ensemble

L'enjeu principal consiste à simplifier la complexité inhérente au multilatéralisme pour qu'elle redevienne maniable avec satisfaction pour nos intérêts. D'un point de vue logique, il s'agit en bref de ramener la négociation multilatérale à une succession de négociations bilatérales : on décompose une négociation comprenant plusieurs acteurs et plusieurs objets en une succession d'instants, dont chacun correspond idéalement au traitement d'*un* objet avec *un* acteur. Là où il y avait superposition à la table, il y aura désormais juxtaposition de tables.

Dans cet esprit, la phase de préparation permet de construire une analyse stratégique de la situation, sous la forme d'un tableau représentant à la fois les atouts principaux de toutes les parties présentes et leurs relations entre elles. Prenons l'exemple du tableau suivant, construit du point de vue de la partie 1, laquelle s'apprête à négocier avec un nombre *n* d'acteurs.

- La diagonale des cases grisées présente les atouts principaux de tous les acteurs en présence, de 1 à *n* : leurs motivations, leur mandat de négociation (relation verticale), leur meilleure solution hors table (on pourrait, le cas échéant, en ajouter).
- Pour une partie donnée, les autres cases *sur la même ligne* présentent la perception qu'a cette partie de ses interactions avec les autres acteurs : si je suis la partie 1, quelle est ma relation avec la partie 2 ? Quelles sont les solutions que je peux proposer sachant les motivations de la partie 2 ? Du point de vue de la communication, quelles sont les informations à lui apporter et à lui demander ?
- Toujours pour une partie donnée, les autres cases *sur la même colonne* permettent de s'essayer à l'empathie : en tant que partie 1,

je me mets à la place de la partie 2 pour essayer de me représenter comment cette dernière perçoit notre relation, quelles solutions elle pourrait apporter pour m'aider à satisfaire mes intérêts, quelles informations elle recherche ou peut m'apporter.

- Ainsi, les lignes figurent plutôt l'ordre de l'*affirmation de soi*, tandis que les colonnes marquent plutôt celui de l'*empathie*.

Cette analyse stratégique fournit un diagnostic à mettre à jour au cours de la négociation, à mesure que des informations sont révélées ou nuancées. Il offre une vue d'ensemble de la situation, dans la perspective d'une construction des alliances, objet du point suivant.

	PARTIE *1*	**PARTIE *2***	**PARTIE… *N***
Partie *1*	Motivations de *1* ? Relation verticale ? Solution hors table ?	De *1* à *2* Relation ? Solutions à la table ? Communication ?	De *1* à… *n* Relation ? Solutions à la table ? Communication ?
Partie *2*	De *2* à *1* Relation ? Solutions à la table ? Communication ?	Motivations de *2* ? Relation verticale ? Solution hors table ?	De *2* à… *n* Relation ? Solutions à la table ? Communication ?
Partie… *n*	De… *n* à *1* Relation ? Solutions à la table ? Communication ?	De… *n* à *2* Relation ? Solutions à la table ? Communication ?	Motivations de… *n* ? Relation verticale ? Solution hors table ?

Tableau 7.2 *– Analyse stratégique d'une négociation multipartite*

Gérer les alliances grâce aux quatre préceptes de la méthode cartésienne

Nous avons rappelé (chapitre 3) qu'il était essentiel, avant de participer à une négociation multilatérale, de bâtir une coalition à travers des rencontres bilatérales successives, prenant la forme de contacts informels avant la réunion plénière ou à proximité de la salle (d'où les termes

de *lobbying* ou *corridorage*). Cet ensemble de réunions de couloir sert au traitement méthodique de la situation : quand on a traité de telle question avec telle personne, il reste en effet à découvrir comment telle autre personne a géré tel autre objet, et ainsi de suite. Le principe d'itération doit aussi s'appliquer : il passe par un retour vers un acteur déjà consulté, que l'on souhaite impliquer dans la gestion d'un point soulevé par la suite avec un autre acteur, point qui affecte l'équilibre général de la coalition en formation.

Dans la seconde partie de son *Discours de la méthode*, Descartes se fixe « quatre préceptes ». Leur logique et leur clarté les consacrent, aujourd'hui encore, comme des étapes essentielles pour aider le négociateur à affronter la complexité des négociations multilatérales et pour bâtir des coalitions.

- Le premier précepte est *le doute.* Plus encore qu'en amont de négociations bilatérales, le négociateur doit s'assurer que le problème est bien posé, dans ses diverses dimensions. Il doit remettre en question ses préjugés sur tel ou tel acteur afin d'éviter l'écueil du positionnalisme. Il doit éviter les réponses *a priori* pour espérer résoudre un problème ou un conflit. La métaphore du négociateur « cire vierge » s'applique fort bien.
- Le deuxième précepte est *l'analyse :* face à la complexité d'un trop grand nombre d'acteurs et d'enjeux, le négociateur doit décomposer la situation en autant d'éléments qui les rendent chacun gérables ; c'est l'objet de l'analyse stratégique déjà exposée. Le tableau signale les correspondances entre mes motivations et celles des autres. Déjà se dessinent des possibilités de regroupement et d'échanges. Cette phase d'analyse distingue aussi, parmi les parties, celles qui sont *dominantes* (et donnent le ton pour d'autres parties), celles qui servent de *relais* aux parties dominantes mais promeuvent leurs intérêts propres, celles qui sont *dominées* et suivent le flot, d'autres encore qui sont *autonomes* et indépendantes.
- *La synthèse* constitue le troisième précepte. Il s'agit de repartir du simple vers le composé, en quelque sorte de « retricoter » à partir du plus petit commun multiple. À partir du noyau dur (par exemple

un accord avec un acteur dominant sur un point décisif qui nous solidarise), il faut s'efforcer d'agréger petit à petit le plus grand nombre de personnes et de points. À ce stade, trouver des solutions intégratives est déterminant, avec l'obligation de réduire les aspects particuliers ou accessoires à leur juste mesure. Il faut laisser les points de blocage en suspens (par exemple par l'utilisation de la technique des crochets sur un texte unique, *cf*. chapitre 8) pour maintenir une logique de résolution de problèmes, quitte à y revenir plus tard. Il faut tenir le cœur de l'enjeu et gagner peu à peu les périphéries en fédérant.

- Le quatrième précepte est *l'énumération*. Il sied de s'assurer qu'aucun aspect ou acteur important n'a été laissé de côté, l'idéal voulant que toutes les questions soient validées et que tous les acteurs présents se reconnaissent dans l'accord. Cette dernière étape se justifie pour éviter que, par mégarde, le problème rebondisse sur un point négligé ou qu'une partie ne devienne un problème pour tous.

Un mot encore, pour *distinguer les coalitions fortes des faibles*. Les coalitions fortes s'organisent autour d'une motivation prioritaire à chacune des parties et commune à toutes. Elles se maintiennent avec plus de facilité pour plusieurs raisons : il y a cohérence entre les motivations des composantes et la motivation principale de la coalition ; chaque composante reçoit, en retour de son engagement, une satisfaction plus grande de sa motivation principale que si elle cherchait à l'obtenir seule, et lui assure un effet multiplicateur. Par conséquent, ces coalitions fortes résistent aux aléas du moment et tendent même à se consolider dans le temps. À l'inverse, les coalitions dites faibles apparaissent autour d'une motivation secondaire pour la plupart des parties ; elles tendent à s'étioler dans le temps. Elles sont mouvantes et leur périmètre évolue en fonction des échanges (*trade-offs*) que les composantes nouent avec d'autres partenaires.

Le rôle clef du facilitateur

Le vocable change – facilitateur, secrétaire, président de séance, *chairperson* – mais le rôle demeure le même, fondamental dans ces contextes multilatéraux : animer les travaux du collectif rassemblé autour de la table, afin d'assurer l'efficacité du processus et de veiller à la légitimité du résultat. La recherche et l'expérience soulignent que le succès d'une négociation multilatérale doit beaucoup aux qualités – personnelles et de méthode – de cette personne et, le cas échéant, de l'équipe qui l'entoure.

Les fonctions de ce facilitateur sont nombreuses (Susskind, Duzert et Lempereur 2009, Pfetsch 2009), parmi lesquelles :

- d'entrée, créer une atmosphère conviviale ;
- ensuite, rappeler ou contribuer à fixer les règles de processus, puis veiller en toute impartialité à leur respect ;
- structurer l'agenda et proposer opportunément de passer au point suivant pour surmonter un blocage ;
- écouter activement et inviter les parties à s'écouter, favoriser l'échange d'informations, pour susciter une bonne compréhension des motivations profondes ;
- savoir reformuler les propos des uns pour les rendre plus acceptables aux autres ;
- gérer intelligemment les pauses et ajournements ; à leur faveur, organiser des rencontres bilatérales informelles – « les confessionnaux » – ou des « green rooms » entre acteurs décisifs ;
- proposer une formule d'ensemble pour l'accord, et entreprendre sa rédaction, en utilisant la formule du texte unique (*cf.* chapitre 8) ;
- rappeler avec constance aux parties l'importance de ce qu'elles sont en train de négocier, et les conséquences d'un échec, en les amenant à évaluer en toute lucidité leur solution hors table.

En situation multilatérale, ce rôle de facilitateur de la négociation emprunte beaucoup à celui du médiateur (Lempereur, Salzer et Colson 2008).

LES NÉGOCIATIONS MULTICULTURELLES

Les négociations dans lesquelles évoluent des interlocuteurs de cultures différentes s'intensifient, à mesure que la mondialisation accélère le brassage des êtres humains et des échanges. Les paragraphes suivants doivent beaucoup aux interactions avec des participants issus d'une centaine de pays, auprès desquels nous avons eu la chance de diffuser et d'affiner nos méthodes en formation. Ces séminaires n'ont cessé de constituer des mines d'informations et d'expérimentation.

Le sujet est riche ; son traitement approfondi dépasse les limites de ce tiers de chapitre. Le lecteur anglophone pourra notamment se reporter aux ouvrages de Viktor Kremenyuk (1991), Dean Allen Foster (1995) et Jeanne Brett (2007). On consultera en outre les travaux de Guy-Olivier Faure (1991), spécialiste incontesté des négociations en Chine.

Peut-on dire que telle ou telle culture de négociation obtient de meilleurs résultats sur le fond ? Les travaux disponibles semblent converger vers deux résultats. D'une part, à une situation de négociation donnée, les résultats obtenus par un binôme de négociateurs provenant d'une même culture sont globalement similaires d'une culture à l'autre : il n'y aurait donc pas d'efficacité supérieure de telle culture sur telle autre. Certes, des études (Brett *et al.* 1998) discernent la capacité de certaines cultures à créer plus de valeur que d'autres à la table de négociation, mais elles ne posent pas avec certitude la question de la définition même de cette valeur, toute relative d'une culture à l'autre. Une étude ethnocentrée (en l'espèce sur le modèle américain de négociation et une conception particulière de la valeur)

produira des résultats qui le sont tout autant ; d'où la nécessité de privilégier des équipes multiculturelles de chercheurs (Adair *et al.*, 2004). D'autre part, et par contraste, les résultats obtenus par des binômes comprenant deux négociateurs issus de cultures distinctes tendent à être moins efficients que les binômes « homogènes ». C'est un signe des difficultés posées par la négociation interculturelle. Il est donc délicat d'avancer la supériorité d'une culture sur l'autre, mais la difficulté à négocier de l'une à l'autre est manifeste.

Cultures et frontières en négociation

Les ouvrages sur « *la négociation dans le pays X en 10 leçons* » abondent d'anecdotes sur « les différences culturelles ». Les Américains feraient *plus ceci*, à l'inverse des Japonais qui feraient *plus cela.* Curieusement, lorsque ce genre de comparaisons est le fait d'auteurs français, le comportement « culturel » des négociateurs français n'est pas évoqué, ou alors se trouve généralement dans la moyenne, ni trop ceci ni trop cela. Sans nier l'intérêt de ces approches, nous voudrions en prendre le contre-pied et remettre les « différences culturelles » à leur juste place.

La permanence l'emporte sur les différences

Il nous semble que l'on surestime l'impact sur la négociation des différences culturelles, et ce pour plusieurs raisons.

La première est le *cliché*. Les discussions sur la négociation multiculturelle font la part belle à des amoncellements de stéréotypes sur le comportement supposé des négociateurs de tel ou tel pays. Le cliché abonde parce qu'il a le mérite de simplifier ce qui semble complexe au premier abord. Cette réduction simpliste donne un cadre à l'abri duquel on pense pouvoir élaborer une stratégie. Ce cadre, tout rassurant qu'il soit, est controuvé et faux, car en négociation, comme on l'explique

peu après, « l'Américain typique » n'existe pas ; « le Français typique » non plus, d'ailleurs. Voilà ce dont il faut se convaincre, pour éviter que les biais cognitifs ne tournent à plein régime.

Liée à la précédente, la deuxième raison qui conduit à surestimer les différences de comportement d'une culture à l'autre est la *prophétie auto-réalisatrice* (*cf.* chapitre 5). On m'assure que dans telle culture, les négociateurs sont plus compétitifs. Face à l'un d'entre eux, pour me prémunir, j'aurai donc tendance à me montrer compétitif plutôt que coopératif. L'autre, qui n'était *personnellement* pas compétitif de façon spontanée, le devient lorsqu'il perçoit mon comportement : ma « prophétie » s'est réalisée. De retour dans mon pays, je puis à mon tour alimenter le cliché selon lequel « *tous les négociateurs de tel pays sont très compétitifs* ».

La troisième raison n'en est qu'à ses débuts, mais compte déjà. La mondialisation s'accompagne d'une *homogénéisation* qui fait craindre à beaucoup un risque d'uniformisation des cultures. Comme pratique elle-même culturelle, la négociation subit les effets de cette évolution. Les personnes appelées à négocier sur la scène internationale, qu'il s'agisse de la sphère publique ou des affaires, suivent des parcours internationaux de formation (licence en France, mastère en Allemagne, puis doctorat aux États-Unis par exemple) et s'imprègnent de méthodes de négociation développées pour la plupart dans les universités outre-Atlantique. Par conséquent, les différences culturelles en négociation ne cessent de s'estomper et le vocabulaire que l'on y applique tend lui aussi à l'harmonisation. Pour autant, on n'a pas atteint une « macdonaldisation » de la négociation, qui amènerait tout le monde, à travers la planète, à se comporter de la même façon – et principalement sur le mode « américain ».

En quatrième lieu, la variable culturelle exige une relativisation parce que chaque négociateur appartient simultanément à *plusieurs « cercles culturels »,* dont les effets ne s'exercent pas dans le même sens. Il y a bien d'autres barrières culturelles que les seules frontières nationales.

Des appartenances culturelles multiples

Il y a tout d'abord *les cultures régionales :* les Américains de la côte Est intègrent des références culturelles différentes de celles des Texans, qui eux-mêmes se distinguent des Californiens. Il en est de même pour la France : dans sa magistrale somme consacrée à *L'identité de la France*, l'historien Fernand Braudel a démontré « que la France se nomme diversité ». Derrière le « négociateur français » se cache un négociateur marseillais, ou parisien, ou issu de l'immigration, ou alsacien, etc., ou un peu de tout cela à la fois.

Il y a ensuite *les cultures professionnelles :* au cours de sa formation puis de son expérience au travail, chacun de nous acquiert un point de vue, des références, des critères, finalement des attitudes et des façons d'aborder une situation de négociation qui sont attachés de manière serrée à une profession. Par exemple, les avocats sont influencés par leur connaissance des conflits et des risques juridiques, donc ils se montreront plus soucieux des clauses de garantie. Une négociation entre un ingénieur et un commercial mettra sans doute en lumière des stratégies de négociation distinctes. Au final, où y a-t-il plus de différence « culturelle » : entre un ingénieur marseillais et un juriste parisien, ou entre un Allemand et un Britannique, tous deux diplomates et tous deux formés aux États-Unis ?

Une route à construire entre les villes A et B

Interrogé sur le meilleur tracé, un mathématicien répondra que la distance la plus courte d'un point à un autre est la ligne droite. Un ingénieur des travaux publics choisira un tracé techniquement possible, y compris grâce à des ouvrages d'art sophistiqués dans lesquels il pourra exprimer toute sa maîtrise. Un économiste choisira un autre tracé encore, plus long, mais moins complexe et donc moins coûteux au final. Un juriste modifiera le tracé pour tenir compte des règles de zonage. Une élue locale, maire de la ville C, demandera que le trajet soit corrigé afin de desservir également sa commune. Une association de riverains exigera de nouvelles modifications pour éviter qu'une zone pavillonnaire ne se retrouve trop proche de la nouvelle route. On imagine la négociation multilatérale et « multiculturelle » qui se produit afin de rechercher le tracé adéquat.

Il y a encore *les cultures organisationnelles :* les institutions au sein desquelles les négociations abondent tendent à développer leur style propre, qu'empruntent les personnes mandatées par ces institutions. Par exemple, un Pakistanais et un Suédois ayant travaillé durant dix ans au sein du FMI auront acquis des réflexes liés à la culture de négociation de cette organisation, leur propre culture nationale pouvant passer à l'arrière-plan.

Il y a enfin *l'irréductible singularité de chaque individu,* qui, par choix ou par accident, se comporte de manière plus ou moins atypique par rapport aux caractères supposés dominants de sa nation, de sa région, de sa profession, etc.

Pour éclairer les effets de ces appartenances multiples, prenons une variable possible, par exemple le degré de formalisme dans la relation. On peut imaginer une échelle du formalisme en négociation allant de 0 (absence totale de formalisme, c'est-à-dire une familiarité et une simplicité absolues) à 100 (un formalisme total, soit une distance extrême et des rituels sophistiqués). Si l'intuition nous dicte que certaines cultures sont plus formelles que d'autres, il demeure difficile d'affecter un chiffre précis à telle ou telle, d'autant plus qu'il peut exister des différences d'une région à l'autre. On se contentera donc d'un écart, par exemple (20-50) pour les États-Unis, (40-70) pour la France et (60-90) pour le Japon. Il est probable que ces écarts se recouvrent en partie : même si l'on imagine les Américains moins formels que les Français, on peut se retrouver à négocier avec un Américain beaucoup plus formel qu'un Français « moyen ». Enfin, chaque négociateur peut *choisir* des registres différents de formalisme en fonction du contexte ou, précisément, de son interlocuteur. Ce qui signifie que si le Français accomplit un gros effort de familiarité, tandis que l'Américain consent un gros effort de formalisme, les deux protagonistes se retrouveront avec un décalage aussi important, mais cette fois à fronts renversés.

Comment lire les différences culturelles en négociation ?

Ces multiples appartenances culturelles (à une nation, une région, une profession, une organisation, ou d'autres systèmes de référence) que combine chaque négociateur soulignent la vanité de raisonner avec de tels clichés ou d'en exagérer le caractère opérationnel. En revanche, nous pouvons reconnaître l'intérêt de disposer de certaines grilles générales d'analyse des différences culturelles en négociation. Elles constituent des données parmi d'autres, plus ou moins pertinentes ou mobilisables suivant les contextes de négociation.

Précisons au préalable ce qui pose vraiment problème en négociation. Cette distinction emprunte à celle proposée par l'anthropologue Clifford Geertz (1973) qui distinguait le *thin* du *thick,* c'est-à-dire – au sens figuré – la description de l'interprétation. On peut décrire (*thin*) un clignement de l'œil ; c'est autre chose de l'interpréter (*thick*) comme un signe culturel de complicité ou d'accord. En négociation, il faut de même distinguer :

- d'une part les éléments culturels aisément descriptibles, et donc susceptibles d'une maîtrise livresque à travers une préparation approfondie. Ce sont par exemple les divers systèmes qui servent de soubassement à l'environnement de négociation : le système juridique, économique, administratif d'un pays. Concernant les cultures organisationnelles de négociation, le processus en vigueur dans telle institution peut être décrit noir sur blanc dans des documents, dont on prendra connaissance. Pour les cultures professionnelles, les codes de bonne pratique donnent aussi des informations précieuses ;
- d'autre part les éléments culturels qui nécessitent une interprétation plus délicate à maîtriser : les valeurs, les références collectives, les traditions qui ne sont pas forcément transcrites, mais qui imprègnent tout l'environnement de la négociation.

Ce sont ces derniers éléments qui sont le plus susceptibles de poser problème en négociation. Pour les éclairer, voici deux typologies, la première particulièrement adaptée à l'analyse des cultures nationales, la seconde plutôt axée sur les cultures professionnelles.

La première typologie (Hofstede 1991) distingue quatre variables culturelles clefs.

- *La répartition du pouvoir au sein de la société et au sein des organisations* – Le pouvoir peut être très inégalement réparti et concentré au sommet de l'échelle, ou au contraire plus largement diffusé à tous les échelons, selon un principe de délégation. Dans le premier cas, le pouvoir prend le pas sur d'autres critères de justification ; les accords déséquilibrés sont mieux acceptés en général ; le négociateur est rarement investi du pouvoir de décision : il doit en référer à son mandant. Dans le second cas, à l'inverse, les accords doivent s'appuyer de manière impérative sur des justifications légitimes dans lesquelles la répartition de pouvoir revêt moins d'importance ; l'équité d'un accord constitue en soi une norme ; les négociateurs disposent d'une plus grande latitude, notamment à propos des solutions possibles à la table, avant de devoir se référer à l'échelon hiérarchique supérieur.
- *L'équilibre entre individualisme et holisme, c'est-à-dire le poids relatif entre l'individu et le groupe* – De façon schématique, certaines sociétés se structurent plutôt autour de l'individu, tandis que d'autres sociétés privilégient la communauté. Dans le premier cas, le poids des normes sociales est moindre ; les individus organisent entre eux leurs relations comme ils l'entendent ; du point de vue de la négociation, la confrontation est mieux acceptée ; les processus seront plus informels et les relations plus directes ; faciles à établir, les relations d'affaires se succéderont les unes aux autres ; d'où, peut-être, une moindre attention prêtée à la relation de long terme. Dans le second cas, la vie en communauté s'élabore autour d'un ensemble de normes et de codes plus contraignants : l'individu est pris dans un réseau de solidarité qui le lie à sa famille, à ses proches, à ses ancêtres et à ses descendants, à son entreprise, à sa ville, à son pays ; du point

de vue de la négociation, ce holisme se traduit par des processus beaucoup plus formels, une importance extrême de la relation, lieu de la solidarité et de la réputation ; le long terme y est l'horizon naturel du négociateur.

- *La relation à l'incertitude* – Dans certaines sociétés, le risque, l'incertitude et l'instabilité sont mieux acceptées que dans d'autres. Dans le premier cas, les négociateurs se satisfont de changements fréquents ; les différences y sont valorisées et perçues comme intéressantes. Dans le second cas, les négociateurs privilégient la permanence, l'harmonie, l'établissement de règles stables ; les différences sont perçues comme menaçantes.
- *Les sociétés « masculines » ou « féminines »* – Hofstede qualifie de « masculines » les sociétés dans lesquelles les rôles entre hommes et femmes sont clairement distingués et, à l'inverse, de « féminines » les sociétés dans lesquelles la frontière entre les sexes s'efface à mesure que s'étiolent les « valeurs » masculines typiques. Dans les sociétés du premier groupe, la place accordée à l'agressivité et à la confrontation est plus grande ; l'argent et les aspects matériels priment ; est privilégié ce qui est fort, puissant, rapide ; la dominante est plutôt compétitive. Dans les sociétés du second type, les valeurs de solidarité et de concorde sont plus à l'honneur ; les relations humaines et la qualité de la vie sont au premier plan ; la dominante est plutôt coopérative.

À ces quatre variables s'en ajoute une cinquième, fondamentale du point de vue de cette *Méthode de négociation* : la relation au temps. Hall distingue ainsi les cultures *monochrones* et *polychrones* (1989). Dans les premières, le temps est conçu de façon linéaire, à la manière d'une route sur laquelle on progresse inexorablement : le déroulement du temps se mesure et on en « gagne » ou on en « perd ». Il est donc organisé de façon stricte en unités successives, chacune tout entière consacrée à une action particulière. Dans ces environnements culturels, les acteurs en général ne s'adonnent qu'à une chose à la fois ; le respect des agendas y est important. À l'inverse, dans les cultures polychrones, le temps est élastique : chaque moment peut accueillir

plusieurs actions en parallèle, qui s'interrompent pour reprendre plus tard, au gré des opportunités. L'écoulement du temps passe à l'arrière-plan, notamment au bénéfice des relations entre les acteurs. D'autres auteurs ont décrit, en l'approfondissant, cette même distinction dans la relation au temps, en opposant cultures *séquentielles* – une chose après l'autre – et cultures *synchrones* – plusieurs actions en même temps (Trompenaars et Hampden-Turner 1998).

La rencontre d'un ami

En chemin vers un rendez-vous, un négociateur rencontre un ami. Dans une culture monochrone ou séquentielle, cet instant étant dévolu au rendez-vous imminent, le négociateur conviendra vite avec son ami de se voir à un autre moment, défini avec précision dans le temps (« *demain à 13 heures* »). Dans un environnement polychrone ou synchrone, il prendra le temps d'échanger avec son ami, sans forcément prévoir une rencontre ultérieure ; il arrivera plus tard (et non « en retard », notion sans grand sens ici) à son rendez-vous, où d'ailleurs il trouvera son interlocuteur occupé à tout autre chose sans qu'aucun des protagonistes ne s'en formalise.

Notre méthode conjugue ces deux conceptions du temps : elle se construit sur l'idée de séquence, c'est-à-dire de monochronie (ceci *avant* cela), mais elle implique que plusieurs séquences soient conduites en même temps, sur un mode polychrone : par exemple, lorsqu'on est concentré à créer de la valeur avant de la répartir, on laisse libre cours à sa créativité avant d'évaluer les options imaginées, tout en s'attachant en même temps à écouter avant de parler. Ainsi, le bon négociateur séquence ses actions, mais n'est pas « monotâche ».

La seconde typologie (Boltanski et Thévenot 1991) décrit six « mondes de la justification » utiles pour comprendre la perspective de l'autre selon son contexte professionnel et, plus largement, sa situation dans la société. Cet important travail de sociologie souligne que chaque

acteur parle d'un point de vue spécifique, d'un lieu de références particulier, caractérisé par ses normes de justification, ses valeurs et ses aspirations. Ainsi se définit une culture dominante dans un contexte donné. Il est important de prendre conscience de ce lieu culturel d'où me parle l'autre négociateur, et d'où je lui parle moi-même. Voici une présentation succincte de ces six « mondes ».

- *Monde de l'inspiration* – C'est le monde du quant à soi, de la singularité individuelle, de l'imaginaire. L'individu autonome y règne. Ce monde n'est que peu ou pas équipé en concepts. Il est mouvant, changeant. Ses mots-clés sont « inspiration », « intuition », « fantasmes ».
- *Monde domestique* – C'est le monde des relations interpersonnelles, dans lequel les êtres sont étroitement reliés à une place dans la hiérarchie. Ce monde est stable, permanent. Parmi ses mots-clefs figurent « famille », « tradition », « savoir-vivre ».
- *Monde de l'opinion* – C'est le monde de la diffusion médiatique, sans mémoire, où est évident ce qui est connu ; la mobilisation spontanée des communautés est valorisée. « Célébrité », « identification », « persuasion » sont quelques-uns de ses mots-clés.
- *Monde civique* – C'est le monde des institutions collectives, de la volonté générale, où dominent les règles. Les individus y existent avant tout par leurs droits et leurs devoirs. C'est le monde de Montesquieu. « Renoncement au particulier », « représentation » comptent parmi ses mots-clés.
- *Monde marchand* – C'est le monde de la compétition, où l'harmonie est supposée garantie par le marché, où la grandeur se définit par l'intérêt économique, où les relations sont avant tout des transactions. C'est le monde d'Adam Smith et ses mots-clés sont « valeur », « richesse », « prix ».
- *Monde industriel* – C'est le monde des méthodes scientifiques, d'un agencement rigoureux et productif, d'une planification des objets et des moyens techniques. La dignité des personnes repose avant tout sur leur potentiel d'activité. C'est le monde de Saint-Simon. Ses principaux mots-clés sont « efficacité », « progrès », « maîtrise ».

Cette typologie offre une grille de lecture pour l'analyse de contextes culturels particuliers en négociation. Ainsi un homme, quand il parle au nom de son entreprise, privilégiera les références issues des mondes marchand ou industriel, fera éventuellement des incursions dans le monde civique. S'il se retrouve touriste en négociation dans un hôtel, il en oubliera presque ces mondes, pour se réfugier dans les valeurs de justification qui dominent le monde de l'inspiration et le monde domestique.

Le problème particulier de la communication

La difficulté principale en négociation interculturelle réside dans la communication. Chaque fois qu'une frontière culturelle est franchie, la communication perd en fluidité : d'un métier à un autre, si le jargon domine, ou d'un pays à l'autre. La communication comprend des composantes verbales – la langue – et non verbales – les usages, les règles de politesse, etc.

L'obstacle de la langue

Plusieurs situations sont envisageables, dont voici les quatre principales.

- Les négociateurs n'ont aucune langue en commun : le recours à un tiers interprète est alors indispensable (*cf. infra*).
- Aucun des négociateurs ne parle la langue de l'autre, mais tous deux ont en commun une autre langue, généralement l'anglais, troisième langue de la diplomatie dans l'Histoire, après le latin puis le français.
- Un des négociateurs connaît la langue de l'autre et accepte de négocier dans celle-ci.

- Enfin, les deux négociateurs connaissent la langue de l'autre et décident de parler soit chacun la langue de l'autre, soit chacun leur propre langue, soit encore une langue tierce.

Dans toutes ces situations, celui qui maîtrise le mieux la langue de travail choisie dispose d'un avantage compétitif sur l'autre : il peut le mieux utiliser les nuances du langage et transcrire ses opinions avec précision. Mais cet avantage reste tout relatif. La mauvaise compréhension de la langue *par l'un* des négociateurs pose problème *pour les deux* : l'accord sera plus difficile à atteindre, ou alors risque une remise en cause si son contenu est mal interprété par l'acteur le moins à l'aise dans la langue. Le but n'est donc pas de choisir la configuration dans laquelle la langue handicape l'un des négociateurs, mais bien la configuration qui minimisera les risques d'incompréhension et de malentendus. Plus grave est la configuration dans laquelle un des négociateurs *croit* maîtriser la langue utilisée ; il est en état de surconfiance, s'avance inconsidérément, laisse l'autre voir dans son jeu, dépasse les limites de son mandat, etc.

La configuration idéale consiste à maîtriser correctement une langue de travail, d'être néanmoins accompagné d'un interprète si l'enjeu est déterminant, et encore d'être capable de prononcer ne serait-ce que quelques mots dans la langue maternelle de son partenaire de négociation. Ces quelques mots suffisent à nouer une relation, témoigner de sa considération, engager la conversation sous les meilleurs auspices.

Langue et diversité culturelle

En 2001, à Athènes, un sommet réunissait les représentants de douze chefs d'État ou de gouvernement. Le Premier ministre français avait confié à Claude Hagège, célèbre linguiste et professeur au Collège de France, le soin de célébrer la diversité culturelle et de plaider la nécessité de se doter des moyens pour la défendre. Claude Hagège prononça son discours en utilisant successivement chacune des douze langues représentées à la table, de l'anglais au zoulou (d'Afrique du Sud) en passant par le suédois et le grec moderne, langue de la puissance invitante. Cette intervention impressionna vivement les participants.

Les usages

La communication s'incarne aussi dans des comportements non verbaux. Les usages et les habitudes contribuent à la qualité de la communication. En la matière, les standards varient, comme en témoignent les quelques exemples suivants – qui peuvent le cas échéant ne renvoyer, soulignons-le encore, qu'à des clichés.

EADS

Lors des négociations relatives à la création d'EADS, le géant européen de l'aéronautique, les Français se taillèrent la réputation d'arriver en retard aux réunions et d'y laisser allumés leurs téléphones portables ; les Allemands, eux, arrivaient à l'heure et éteignaient leurs téléphones.

Mais ces différences dans les usages ne constituent pas des obstacles insurmontables en négociation. Un surcroît de préparation suffit pour acquérir les informations pour ne commettre aucun impair.

Deux épisodes franco-japonais

Un ancien directeur de l'ESSEC reçut des visiteurs japonais lors d'une cérémonie et il fut procédé à un échange de cadeaux. Dûment renseigné, il prit le soin de ne pas ouvrir le cadeau – selon l'usage nippon – que ses invités lui avaient remis, tandis que ses hôtes eurent eux la délicatesse d'ouvrir le leur – conformément à l'usage français. Parfois l'acclimatation opère en deux temps : invité au Japon, un des auteurs apprit à ses dépens que s'il est d'usage de manger avec grand bruit les nouilles de sa soupe, afin de souligner le plaisir de la dégustation, en revanche il faut manger *silencieusement* ses nouilles lorsque celles-ci sont servies seules…

Sur le plan des usages, le mieux reste, à Rome, de se conduire comme les Romains. Mais il faut réussir cette épreuve avec discernement pour s'adapter sans singer. L'acclimatation doit s'opérer avec prudence et empathie : quels sont les points sur lesquels mon partenaire de négociation apprécierait que je me rapproche de sa façon de procéder ? Et quels sont ceux sur lesquels il comprendra que j'en reste à ma manière et trouverait même déplacé que je travestisse mes usages ? Ici il n'y a pas de règle précise. La bienséance, une certaine discrétion et une fine observation seront les bienvenues.

Méthode et négociation multiculturelle

Lorsque je rencontre « un Japonais » ou « un Brésilien », je découvre d'abord *une personne* ; là encore, la négociation multiculturelle reste avant tout une négociation et la permanence l'emporte sur les différences. Par conséquent, les mêmes principes de méthode évoqués jusqu'à présent trouvent à s'appliquer. C'est avant tout l'approfondissement de ces mêmes principes qui aide le négociateur à maîtriser le surcroît de complexité de l'échange interculturel.

Avant tout, préparer et écouter

Les dix atouts de la préparation montreront leur utilité, quel que soit le contexte. L'esprit d'anticipation portera à recueillir des informations sur le contexte culturel dans lequel se dérouleront les pourparlers, sur les usages les plus marquants, et éventuellement à apprendre les quelques mots, dans la langue de l'autre négociateur, qui créeront d'emblée une bonne atmosphère, l'amorce d'une relation.

C'est sans nul doute en contexte multiculturel que l'écoute active trouve sa plus belle raison d'être. Bien écouter, dans cette logique

ouverte de réception, sans chercher à plaquer quelque cliché que ce soit sur l'autre, évite bon nombre de biais cognitifs et prévient autant de préjugés. De même, la parole active contribue à circonscrire les malentendus et à construire une communication efficace en dépit de l'obstacle de la langue ou des usages.

Le choix des mots au Burundi

Pour mieux acclimater la démarche de médiation dans un atelier de résolution des conflits au Burundi, un des auteurs a décidé d'employer, dans toutes ses interventions sur le rôle des tiers neutres, le terme de « *Bashingantahe* » qui désigne en kirundi un sage chargé de pacifier un conflit né entre parties ; l'objectif dans cet exemple est de valoriser une institution locale ancienne, plutôt que d'importer un concept occidental désincarné.

Pour se prémunir contre les jugements hâtifs en contexte interculturel et accentuer l'efficacité de la communication, Dean Allen Foster (1995) propose un outil supplémentaire avec ses « 5 R ». Il s'agit successivement de :

- *Reconnaître* (*recognize*) la propension naturelle à juger. Nous nous laissons entraîner avec facilité vers les clichés culturels, avec nos : *« C'est une attitude typique d'un Anglais, ou d'un homme de droite, ou d'un syndicaliste »*, etc. Nous étiquetons l'autre sans attendre. Parce que le monde nous envoie de nombreux stimuli, nous les traitons presque avec automaticité au travers de nos catégories plus ou moins simplistes, quitte à nous tromper souvent sur les autres, leurs motifs, les influences qui les définissent. L'approche inverse à privilégier est un : *« Ho ! ho ! Me voilà encore en train de juger »* qui nous prévient de notre habitude du jugement non vérifié.
- *Réfréner (refrain)* cette propension : se restreindre, s'empêcher l'espace d'un instant de juger, prendre du recul, considérer que

peut-être le jugement sur la base des préjugés résultait en quelque sorte d'une inférence un peu rapide. C'est le temps d'arrêt, la prise de distance, préalable à la remise en question où le bénéfice du doute profite à l'autre.

- *Retracer (retrace)* au sein de notre identité l'attitude « étrangère » comme familière. Si je juge l'attitude de l'autre comme « typiquement » autre, relevant d'une identité en décalage avec la mienne, c'est parce que je la trouve « trop ou pas assez quelque chose » : l'autre est trop formaliste, ou pas assez poli, ou pas assez attentif à la relation, ou trop compétitif, ou lent, etc. Avant d'attribuer cette différence à la culture de l'autre, il est bienvenu de me rappeler si dans ma culture en général et dans mes attitudes personnelles en particulier, il ne m'est pas arrivé de rencontrer quelqu'un qui était plus ou moins comme cela aussi, voire de me souvenir si moi-même je ne me montrais pas aussi sous ce jour, à tel ou tel moment de ma vie. Je juge cet autre trop agressif, avec une attitude que j'attribue à son groupe d'appartenance, mais ne me suis-je pas conduit parfois de façon identique en certaines circonstances ?

- *Réapproprier (reclaim)* cette attitude : quand on a réussi à se remémorer un temps où chez soi on s'est comporté comme cet autre en apparence si différent, ce dernier n'est plus tout à fait autre ; il intègre en quelque sorte mon identité ; je me réapproprie son attitude comme mienne. Un tournant dans l'apprentissage vient de cette prise de conscience que parmi les attitudes humaines, celles que je n'aime pas chez l'autre sont souvent celles qu'il m'arrive d'adopter moi-même sans toujours l'admettre. Si soudain je peux faire miens des comportements qui m'apparaissaient au départ si étranges, j'ai franchi un grand pas sur le chemin de l'interpersonnel et de l'interculturel.

- *Refaire surface (resurface) :* les étapes précédentes menées à bien, il est possible de revenir à la négociation avec un regard neuf, avec un sourire où l'autre est un peu comme moi. Il devient alors beaucoup plus facile de continuer la conversation, parce qu'elle se produit sur un terrain d'entente, terrain que je n'avais pas identifié

au départ, mais dont je suis heureux de me souvenir. Cette reconnexion à l'autre est indispensable pour l'écouter mieux et ensuite lui adresser des paroles appropriées.

Cette méthode des « 5 R » renforce cette nécessité d'approfondir la compréhension de l'autre et la capacité ensuite d'une affirmation de soi qui n'est pas attentatoire à l'identité de l'autre. L'essentiel consiste, tout en étant conscient des différences grâce à une bonne préparation et en se donnant les moyens de les maîtriser grâce à une écoute active, de rester maître des permanences de la négociation, quel que soit le contexte.

Le cas échéant, se faire accompagner

Pour surmonter les difficultés liées à la langue et aux usages, la négociation peut s'appuyer sur les services d'un interprète. Mais cet apport ne règle pas tout. Plusieurs éléments sont à considérer.

- L'interprétation est-elle simultanée (système audio avec traducteur en cabine) ou non (interprète présent à la table et traduisant après chaque intervention) ? Ce dernier système double quasiment le temps de discussion (ce qui constitue aussi parfois une démarche dilatoire pour gagner du temps de réflexion entre deux prises de parole) ; en revanche, il permet plus facilement de demander à l'interprète des précisions sur le sens exact des paroles prononcées par l'autre.
- Combien y a-t-il d'interprète(s) ? Chacun peut venir avec le sien, mais en général il n'y a qu'un interprète, proposé par la partie accueillant la négociation. Cette unicité peut soulever la question de son impartialité et de sa discrétion.
- Il arrive que l'interprète ne soit pas au niveau linguistique requis, ou que la négociation ait des dimensions techniques trop complexes même pour un excellent interprète. Voilà qui ajoute une difficulté supplémentaire à anticiper.

Les meilleurs interprètes jouent en revanche un rôle de *médiateur culturel :* s'ils sont investis de la confiance des deux parties, au-delà de la

simple *traduction* des messages, ils vérifient une bonne *interprétation* de part et d'autre. Ils contribuent à l'écoute active des deux protagonistes.

Une interprète franco-allemande

Brigitte Sauzay incarnait la figure marquante de ce type de médiateur : longtemps interprète des présidents Giscard d'Estaing puis Mitterrand auprès de leurs interlocuteurs allemands, elle apporta sa finesse *sécante* pour expliquer la France aux responsables allemands et l'Allemagne aux responsables français ; elle devint même conseillère auprès du Chancelier Schröder durant quatre années.

Une dernière option consiste à se faire représenter : il s'agit de choisir un mandataire comprenant à la fois vos enjeux et le contexte culturel de votre interlocuteur, et de lui confier le soin de mener la négociation en votre nom.

Au terme de ce chapitre, il faut souligner que certaines négociations sont à la fois multiniveaux, multilatérales et multiculturelles, cumulant ainsi les difficultés. C'est souvent le cas en diplomatie. Mais l'entreprise aussi offre une enceinte où se déroulent bien des négociations de ce type, doublement complexe ; on parle de plus en plus de *corporate diplomacy,* de diplomatie d'entreprise. La gestion de projet en entreprise se déroule forcément en multilatéral : elle ne saurait se déployer par le pouvoir d'un seul ni même de deux partenaires. Les acteurs impliqués, nantis de mandats différents, peuvent en outre provenir de cultures variées, notamment dans une entreprise globale. Même si l'entreprise n'est pas internationalisée, elle recourt aussi à du personnel issu de pays différents et elle accueille en son sein des métiers divers et des cultures professionnelles distinctes. Un même projet tient du kaléidoscope et sera regardé avec des yeux différents par les spécialistes du marketing (ce produit ou service plaira-t-il au public ?), par les ingénieurs de production (sait-on le fabriquer ?), par les financiers (est-il rentable ?), par la direction des affaires juridiques (y a-t-il une chausse-trappe en matière de propriété intellectuelle ?), etc.

Les équipes transverses

Certains chefs d'entreprise s'accommodent avec succès de cette segmentation. C'est le cas en particulier de Carlos Ghosn (2003), qui a fondé le redressement de Nissan, après son rachat par Renault, sur la constitution d'équipes transverses. Ces équipes de travail dépassent les frontières culturelles dans tous leurs aspects : elles font plancher ensemble des collaborateurs provenant de cultures nationales distinctes (principalement japonaise et française, en l'espèce), mais aussi de métiers divers (marketing, production, etc.) et de différents niveaux hiérarchiques.

En conclusion, dans les contextes interculturels, il sied d'éviter de négocier *en touriste* – et ce dans les deux sens du terme. Au sens figuré, on ne peut débarquer à la table de négociation sans avoir préparé et travaillé plus encore que pour une négociation « normale » ou plutôt normée du point de vue culturel. Au sens propre, on doit se comporter à l'opposé de la mentalité de certains touristes, qui ne manquent jamais une occasion, à l'étranger, d'exiger de retrouver leur propre mode de vie, dans des espaces standardisés et sans contact avec la vie locale. L'arrogance et le désintérêt d'autrui coûtent cher en négociation. Il faut au contraire négocier *en voyageur*, c'est-à-dire en témoignant un intérêt authentique pour cet environnement nouveau, avec un souci constant de l'autre pour évoluer si possible en harmonie avec lui. Cette apologie du voyageur, méthodique et appliqué, s'étend au négociateur confronté à une multiplicité de parties à la table et hors table, obligé de développer des stratégies complexes pour s'orienter dans un paysage toujours inattendu, avec ses coins et recoins, des voies sans issue et des chemins de traverse. Bref, il faut passer maître dans la cartographie des relations.

CHAPITRE 8

Formaliser l'accord avant de conclure

Ou comment acter les bénéfices d'une négociation

De même que l'on ouvre des négociations, il faut savoir les refermer. Pourtant, bien des séances de négociation s'achèvent en queue de poisson, sans qu'aucun engagement ne soit pris. Les débats se prolongent sans aboutir, puis vient un moment où le temps imparti est épuisé, à moins que ce ne soit les négociateurs. La seule décision prise est d'en rester là : chacun se lève et prend congé, sans une idée claire des avancées, des points de blocage ou des engagements qui ont émergé durant la réunion. On avisera lors de la prochaine séance, s'il en est une. Cette manière de procéder frise l'irresponsabilité et frustre les négociateurs, qui doutent de l'intérêt même de la rencontre qui s'achève. Elle donne l'impression que la négociation n'est qu'un alibi de parole servant à masquer l'inertie dans l'action. Voilà une illustration de cette *négomanie* où l'on parle pour parler, sans jamais rien décider.

Au contraire, toute négociation doit tendre vers ce moment ultime où on décide, ou non, d'un accord. Parfois une seule rencontre suffit pour aborder cette phase de décision sur le fond ; parfois il faut des

récidives, dont chacune doit capitaliser sur les acquis des précédentes pour qu'intervienne, *in fine,* la possibilité d'un accord sur lequel décider. Mais comment acter les bénéfices d'une rencontre ? Comment conclure ? C'est à cette ultime étape qu'est dévolu le dernier chapitre de cette *Méthode de négociation*. Nous évoquerons d'abord la formalisation de l'accord dans la négociation en général. Puis nous soulignerons, au-delà, l'importance d'un ajournement plus informel, à même de soigner la relation.

ÉVALUER ET FORMALISER LES PRODUITS DES SÉANCES DE NÉGOCIATION

Trois questions se posent lorsqu'approchent les dernières phases d'une négociation. Quand envisager l'accord, ni trop tôt ni trop tard ? Ensuite, comment évaluer un accord possible, avant de l'accepter ou, en d'autres mots, comment mesurer la qualité d'un accord potentiel ? Enfin, comment formaliser cet accord, notamment si les parties ressentent le besoin de moduler leur degré d'engagement, si un accord total, ferme et définitif n'est pas à l'ordre du jour ?

Quand envisager l'accord ?

Le moment d'évoquer l'accord intervient, pour simplifier, au terme de la séquence présentée au chapitre 3 et rappelée dans le schéma 8.1. Ce cheminement idéal vers l'accord se présente sous forme d'entonnoir ; le processus nous a conduits dans le temps à explorer les motivations grâce à une communication active, à rechercher ensuite ensemble des solutions à la table susceptibles de créer de la valeur, de répartir

ensuite cette valeur, en recourant à des justifications. Ces critères aident à réduire la *quantité de solutions* imaginées et à identifier des *solutions de qualité* acceptables par les deux parties. De là, il est possible de marquer son accord, pour autant que celui-ci soit préférable à la meilleure solution hors table de chacune des parties en présence.

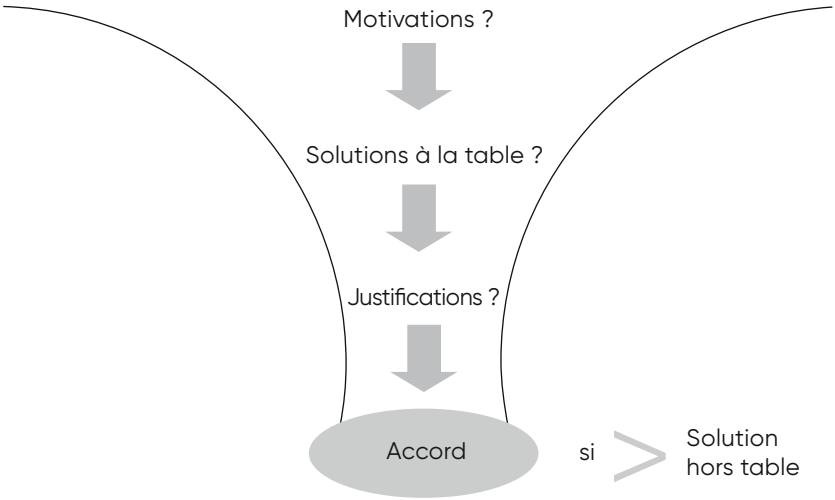


Schéma 8.1 *– La séquence idéale menant à l'accord*

Mais cette séquence ne suffit pas pour répondre à la question du *moment* de l'accord. Il faut en outre savoir naviguer entre deux écueils déjà évoqués et à rappeler ici.

Le premier consiste à *repousser* sans cesse le moment de l'engagement – pour ou contre un accord. C'est le biais de la négomanie qui consiste à négocier à l'infini sans oser conclure. Conscients des risques de s'engager à la légère, de nombreux négociateurs craignent de s'engager tout court, conçoivent tout détail comme stratégique et se refusent à dire « *oui* » à rien, y compris sur la marche à suivre. Pourtant, certaines formes intermédiaires d'accord (*cf. infra*) permettent au négociateur de maintenir la négociation à flot sans s'engager ni trop, ni trop tôt.

Ces accords déterminent des obligations de moyens qui aident à mener à son aboutissement une négociation, mais n'emportent aucune obligation de résultat. Ces accords portent d'abord sur la méthode, par exemple pour poser les principes présentés tout au long de ce livre.

Le second écueil consiste à se précipiter sur le premier accord trouvé, tombant dans le panneau de la *clôture prématurée* présentée au chapitre 4. Il faut se garder de vouloir conclure au plus vite sur le fond, au risque de n'avoir ni exploré les motivations profondes de l'autre – pas même parfois les siennes –, ni fait preuve de créativité dans la recherche de solutions à la table, ni démontré de perspicacité dans la détermination des solutions hors table, etc. Le risque est de laisser de la valeur sur la table, avec un surcroît de tension distributive et une relation parfois en piètre état. Sur ce point, la fable du *Lièvre et la Tortue* mérite mûre réflexion. Celui qui part sur les chapeaux de roues, mais sans préparation, sans se préoccuper au préalable d'identifier le bon chemin, d'instaurer la relation, de gérer les émotions, d'écouter l'autre, de créer d'abord de la valeur, de bâtir des coalitions, etc., agit à contretemps et se trouve – paradoxe fréquent – distancé par celui qui prend le temps de traiter l'essentiel avant l'évident.

La question à se poser est donc la suivante : le temps supplémentaire passé à négocier est-il compensé par le surcroît d'intérêt que l'on espère retirer de cette continuation de la négociation ? En somme, il faut identifier le moment où la créativité et la recherche d'options deviennent des prétextes à l'*irrésolution* alors que le moment est au contraire venu de démontrer sa *résolution*.

Richelieu et le père Joseph

Richelieu était célèbre pour son esprit fécond en négociation, pour sa capacité à imaginer des chemins multiples dont il examinait en profondeur les avantages et les inconvénients, mais à un point tel qu'il lui semblait impossible de pouvoir se déterminer pour aucun en particulier. Pour pallier ce défaut, Richelieu, raconte Callières, avait

pris l'habitude d'en appeler à son confesseur, le père Joseph, lequel était particulièrement *résolu*, pour passer à l'acte et choisir une voie plutôt qu'une autre et s'y tenir.

Il faut bien reconnaître en nous ces deux tendances contradictoires : l'une dominée par l'imagination et le souci de parfaire, qui verse parfois dans la procrastination quand il s'agit de transformer l'essai et d'exécuter ; l'autre marquée par la résolution, dont il faut bannir la précipitation.

En bref, il faut éviter de dire « *oui* » trop vite sur le fond, mais savoir dire « *oui* » en connaissance de cause. Nous sommes donc amenés à soulever la question de l'évaluation de cet accord possible. Comment décider de sa valeur, de sa qualité, de sa robustesse ?

Pourquoi accepter tel accord ?

Il est essentiel d'évaluer un accord possible avant de l'accepter. À cet effet, relevons une série de critères de jugement pour savoir *quand* dire « *oui* », ou « *non* », ou bien « *négocions encore* » et surtout *pourquoi*. En résumé, un bon accord méritant l'engagement est identifiable grâce aux *dix atouts de la préparation* exposés au chapitre 2.

1. *Relation personnelle* – Cet accord potentiel maintient et si possible améliore les relations entre les parties. Le processus y a contribué et la perspective de la signature aussi. Cet accord inscrit les relations dans le long terme et facilite d'autant plus de futures discussions.
2. *Relations de mandat* – Quand la négociation se double de relations de mandat, cet accord satisfait les contraintes posées par les deux mandants. Il évite tout conflit d'intérêts entre mandant et mandataire.

3. *Relations entre parties prenantes* – Quand la négociation intéresse directement des parties absentes de la table, l'accord qui se dégage doit avoir pris en compte un maximum de ces parties, leur permettant *a posteriori* de s'approprier son contenu au même titre que les négociateurs à table, ce qui éloigne le risque de remise en cause ou de mauvaise exécution de l'accord.

4. *Motivations* – L'accord proposé doit répondre aux motivations, explicites ou implicites, des négociateurs. Il doit réussir à satisfaire au mieux les miennes, tout en y pourvoyant avec le meilleur succès possible pour l'autre.

5. *Solutions à la table* – Les solutions intégrées à l'accord sont les plus créatrices de valeur possibles. Mais elles doivent aussi être réalistes et exécutables par les parties. Il faut s'assurer qu'elles sont techniquement possibles et, le cas échéant, qu'elles ont été validées au préalable par les personnes aptes à en juger.

6. *Justifications* – Les solutions prévues doivent être ancrées dans des justifications claires et reconnues de façon à rendre légitimes et transparents les choix de répartition. Plus les solutions retenues seront justifiables aux yeux de chaque négociateur, plus elles seront aisément « vendables » à leurs constituants respectifs, si elles en ont. La légitimité de l'accord renforcera les chances qu'il soit exécuté au mieux par les parties.

7. *Solutions hors table* – Ce qui est proposé aux parties doit leur être plus favorable que leur meilleure solution hors table respective. Plus la solution à la table est préférable à cette solution hors table, mieux cela vaudra, car moindre sera l'intérêt pour une quelconque d'entre elles de sortir de l'accord ; l'exécution de l'accord s'en trouvera là encore facilitée.

8. *Planification* – Cet accord prévoit avec précision les différentes étapes de son exécution. Il prévoit aussi des dispositifs simples pour que la discussion reprenne aussitôt qu'une partie rencontre des difficultés à mettre en œuvre une partie de son engagement.

De la même façon que la négociation a été cadrée dans le temps, elle le sera dans la mise en œuvre de son résultat.

9. *Communication* – Ce que doit concrétiser chacune des parties, ses obligations comme les avantages qu'elle en retire, est énoncé avec clarté dans cet accord. Sa rédaction minimise tout risque de malentendu. Ce qu'il faut faire est bien dit, voire écrit.

10. *Organisation logistique* – Enfin, cet accord prévoit la formalisation ultime de tout ce qui précède. Qui doit signer (le mandataire en a-t-il le pouvoir, ou faut-il convoquer le mandant ?), quand (quel est le moment le plus symbolique ? Faut-il attendre confirmation par le mandant ou non ?), où aura lieu la signature (faut-il un endroit neutre, solennel ?), comment (en présence de tiers, d'un public, de la presse, etc.) ?

Cette *check-list* permet de juger de la qualité d'un accord dans toutes ses dimensions. À cette aune, la qualité d'un accord se résume à un qualificatif : il sera *responsable* et *durable*.

Lorsque l'accord proposé ne passe pas complètement ce test des dix atouts, la réponse du négociateur n'en sera pas forcément binaire : « *puisque l'accord n'est pas parfait, il n'y aura pas d'accord du tout* ». Un nouveau temps de pourparlers est susceptible d'améliorer l'accord proposé. Si cette hypothèse n'est pas retenue, le négociateur reste à même d'éviter ce « tout ou rien » : il lui est loisible de moduler son engagement parmi une palette d'accords possibles.

Quel type d'accord choisir pour moduler un engagement ?

Différents types d'accord sont concevables, qui marquent chacun un degré d'obligation plus ou moins contraignant pour les parties en présence. Voici une liste des principaux types d'accord, depuis les plus forts, focalisés sur le fond, jusqu'aux plus légers, focalisés sur le processus.

Accord contingent

Au terme d'une négociation réussie, alors qu'un accord est à portée de main, il se peut que demeurent des divergences ou des inconnues futures que les parties doivent prendre en compte. On ne vise pas ici les cas de force majeure, toujours invocables dans l'exécution d'une convention pour en atténuer les effets, voire mettre fin au contrat. Il s'agit plutôt d'aléas ou de variables qui, loin de constituer un frein à l'accord, y sont intégrables et autorisent le cas échéant à modifier les contours de l'accord. À cet effet, certaines clauses peuvent figurer dans l'accord.

- *Conditions préalables* – L'accord prévoit des clauses d'adaptation à la réalité.

Prix et volume

Un fournisseur et son client décident d'adapter le prix d'une pièce au volume finalement commandé. Si le volume est élevé, le prix le sera moins et inversement. Ils définissent dans le contrat une contingence qui agrée à tous les deux. Le fournisseur s'assure de couvrir son prix de revient, même si le volume est faible, mais accepte de rogner sur sa marge si le volume s'accroît.

- *Clauses de changement* – Le droit prend en compte les cas de force majeure, considérant que des événements imprévisibles, irrésistibles et ne dépendant pas de la volonté des parties (par exemple un tremblement de terre) peuvent délier une partie de l'exécution de ses obligations. Il est inutile de prévoir des clauses concernant ce type de changement : elles sont d'ordre public et s'appliqueront dans tous les cas. Mais il existe des événements qui, loin d'être imprévisibles voire irrésistibles, pourraient entraîner des effets catastrophiques sur l'équilibre du contrat. Il faut alors inscrire des clauses prévoyant des changements matériels négatifs, ce que le droit de la *common law* appelle les *MAC Clauses* (*Material Adverse Changes*).

Le risque pays

Une clause prévoit que le montant des primes d'assurance payées pour la couverture des expatriés par une entreprise sera réévalué si le « risque pays », défini par une autorité tierce en fonction de l'environnement politique, économique et juridique, se modifie soudain. Si le pays change de catégorie, par exemple au lendemain d'un attentat terroriste, la prime sera réévaluée sans avoir à renégocier le contrat.

- *Clause suspensive* – L'accord est formalisé, mais il ne sera pas mis en œuvre tant qu'un événement défini ne sera pas réalisé.

L'obtention d'un prêt

Typiquement, l'achat d'un bien immobilier, une fois négocié le prix, repose sur un acte juridique qui peut comprendre une clause suspensive relative à l'obtention d'un prêt : si ce dernier lui est refusé, l'acquéreur est délié de son obligation à l'égard du vendeur.

- *Condition résolutoire* – L'accord est formalisé, mais peut devenir caduc si un événement défini se réalise.

La résiliation d'un bail

Le propriétaire de deux biens immobiliers peut donner en location une de ses deux propriétés, laquelle comprend une construction et jouit d'une vue dégagée sur le second bien, quant à lui non bâti ; une clause du contrat peut prévoir un droit de résiliation unilatérale par le locataire, dans l'hypothèse où sa vue serait entravée par une construction élevée par le propriétaire sur l'autre terrain.

Ces exemples d'accords contingents sont autant de moyens d'accroître la probabilité qu'un contrat reste mutuellement bénéfique aux deux parties en dépit de variations dans l'environnement, et donc de renforcer sa solidité et sa durabilité. On se souvient du dilemme du négociateur qui oblige à ne penser ni uniquement en termes de risques – ce qui amène à des profits souvent limités – ni uniquement en termes de profits – ce qui fait oublier souvent les risques. Comme le chapitre 4 l'a montré, il s'agit de gérer profits et risques dans une démarche équilibrée et souvent séquentielle, en créant de la valeur d'abord et en s'assurant ensuite de sa juste répartition. Ici, dans les exemples cités, les clauses concourent à optimiser les gains à la naissance d'un contrat, avec une protection concomitante des parties contre les risques de changement ultérieur.

Recommandation conjointe

Parfois les deux négociateurs réussissent à surmonter les difficultés en présence, démontrent une forte capacité d'innovation, envisagent même un accord sur le fond, contingent ou non, mais demeurent incertains sur leur capacité à obtenir de leurs mandants respectifs un entérinement des engagements proposés. Plutôt que d'abandonner l'accord potentiel, trop imaginatif pour rentrer tel quel dans les mandats initiaux, une technique consiste alors pour les deux négociateurs à se mettre d'accord entre eux sur une recommandation conjointe, par laquelle ils conseilleront à leurs mandants respectifs de confirmer l'accord suggéré.

Innover en matière de compensation

Dans un milieu d'affaires où on a peu l'habitude de compensations liées au résultat, les deux négociateurs se rendent compte que des honoraires variables seraient pourtant la meilleure formule pour gérer le dilemme du négociateur qui vient d'être évoqué. Ils s'en remettront donc à une recommandation conjointe qui consistera à plaider cette solution auprès de leurs patrons respectifs.

Accord sur les points d'accord et de désaccord

Parfois le processus de négociation, arrivé à son terme présent, permet de dégager, sur certains aspects, des rapprochements mais, sur d'autres, oblige à constater des différences d'opinions persistantes. Il faut se résoudre à acter non seulement les points d'accord, mais aussi ceux de désaccord. Ce n'est pas le signe de l'échec de la négociation, mais bien le résultat acquis d'un processus *à ce point*. Pouvoir identifier ce sur quoi on ne parvient pas à s'accorder constitue un progrès par rapport à une situation antérieure où le désaccord était vague, global, où on n'avait pas distingué parmi les questions celles que l'on pouvait régler dès maintenant et celles qui demeuraient intraitables. Ici, l'accord sur les points d'accord et de désaccord réussit à circonscrire des zones d'entente partielle, tout en laissant l'opportunité de revenir sur les points de mésentente plus tard. Encore une fois, le facteur temps est primordial en l'espèce.

Une technique facilite l'émergence des points d'accord et de désaccord : la *procédure du texte unique*. À un stade plutôt avancé des pourparlers, à un moment où les motivations des parties apparaissent avec plus de clarté et où des solutions ont reçu un franc succès partagé à la table, un des négociateurs – mandaté si possible par l'ensemble des parties – profite d'un temps de préparation ou de pause pour rédiger un projet d'accord. Lors de la séance suivante, ce texte est soumis au partenaire de négociation, qui en prend connaissance et réagit à son contenu, en mettant les passages qui lui posent problème entre crochets ([…]) et en proposant une rédaction alternative. Ainsi ressort un document où se distinguent avec netteté les parties agréées et celles sur lesquelles subsistent des divergences d'opinions et qui demanderont une poursuite du travail. La procédure du texte unique fut couramment utilisée par les médiateurs au Proche-Orient ; un texte faisait la navette entre les capitales, avec l'espoir de réduire au fur et à mesure le nombre de crochets.

Quatre exemples historiques

Parfois, en dépit de points de désaccord persistants, des accords sont nés. Par exemple, des traités de paix ont été ratifiés entre Israël et l'Égypte en 1979 puis avec la Jordanie en 1994, tout en reconnaissant dans les deux cas la nécessité de poursuivre la négociation sur la question palestinienne et sur l'avenir de Jérusalem. Dans un contexte multipartite, par exemple dans l'ex-Yougoslavie ou au Burundi, ce ne sont pas forcément des points mais des parties prenantes qui demeurèrent « en suspens ». Des accords en 1991 entre la Fédération yougoslave et la Slovénie et la Croatie aux indépendances désormais reconnues ne se prononçaient pas sur les questions relatives à la Bosnie et plus tard au Kosovo, au risque de prolonger le conflit. Au Burundi, deux groupes armés n'avaient pas signé les accords d'Arusha en 2000, là encore avec pour conséquence la poursuite de la violence dans certaines zones. L'absence d'accord global, avec toutes les parties et/ou sur toutes les questions, signifie parfois l'absence tout court de paix et de sécurité. Au contraire, Henri IV avait réussi en 1598, à travers l'Édit de Nantes[1], non seulement à trouver un équilibre d'ensemble entre les factions catholiques et protestantes, mais aussi à régler en détail tous les aspects susceptibles de ramener les troubles.

Il reste qu'un conflit n'a pas toujours atteint la maturité suffisante pour aboutir à ce type d'accord global et qu'il faut bien se résoudre à des accords partiels, uniquement avec quelques-uns des protagonistes et/ou sur une partie seulement des points en litige.

Accord sur le processus

À un degré moindre encore d'engagement se trouvent les accords dits « de second ordre », qui ne traitent pas du contenu, mais organisent la marche à suivre afin de pouvoir entamer le travail. Ce sont des accords

1. *Cf.* Michel Rocard, *L'Art de la paix* (Biarritz : Atlantica, 1997). *Cf.* également Francis Walder, *Saint-Germain ou la négociation* (Paris : Gallimard, 1958).

sur le processus, au terme d'une phase de pré-négociation destinée à amener les parties à la table, ce qui tient parfois de la prouesse.

Une conférence sur le Proche-Orient

Nous nous souvenons d'une conférence à organiser près de Paris avec des représentants de plusieurs parties prenantes dans le conflit proche-oriental. Avant même de réussir à se parler, il fallut définir *comment* on arriverait à se parler : qui serait présent, combien de temps chacun parlerait, dans quel ordre, quel sujet serait abordé, quel serait le lieu, quelle limite de temps pour le dialogue, etc. Ces questions exigeaient un accord sur le processus avant d'aborder la substance de la négociation.

Ces accords préalables sur le déroulement permettent aux parties de s'approprier la marche à suivre pour traiter du fond. Cette appropriation est indispensable pour éviter que l'une ou l'autre partie ne refuse de traiter du fond en prétextant que le processus ne lui convient pas, et menace à tout instant de pratiquer la politique de la chaise vide, comme la France s'y risqua en 1965, six mois durant, au sein des institutions européennes. Il est indispensable que le processus soit cadré, formalisé, pour empêcher ensuite son utilisation abusive par les parties comme moyen tactique, soit par un détournement de ses objectifs, soit par la multiplication de manœuvres dilatoires.

Accord de se revoir

Au minimum, au terme d'un entretien, il faut s'accorder sur le point de se revoir à une séance de négociation suivante. Parfois des progrès sur le fond ont été enregistrés et on a même mis en évidence des points d'accord envisageables et des points de désaccords, mais il faut continuer à œuvrer. Ou parfois le processus n'a pas pu être défini en détail, ou alors la relation n'est pas bonne et il n'a pas été possible

de l'améliorer en séance, encore moins de parler du fond. Dans tous les cas décrits, il y a un point commun : la négociation doit se poursuivre. S'il est un engagement à obtenir, même s'il n'en est aucun autre, c'est celui de se fixer une date pour un prochain rendez-vous, voire un calendrier de rencontres. Quand on se désespère, avant de jeter l'éponge, il faut au moins prendre ce seul engagement que l'on puisse obtenir en négociation : se revoir pour continuer à dialoguer, à explorer des pistes ensemble, surtout si nos solutions hors table excluent la rupture.

Formalisation du désaccord

Quand tout espoir est perdu de se mettre d'accord sur le processus ou que les discussions sur le fond, en dépit d'un accord sur le processus, n'ont permis aucune avancée substantielle, il est parfois souhaitable de formaliser ce désaccord à tout le moins. Cette formalisation, en conférant au désaccord une certaine solennité, accroît chez les parties prenantes la conscience des risques associés à l'échec de la négociation. Le constat d'échec oblige chaque partie à mesurer avec plus de rigueur la valeur de réserve de sa meilleure solution hors table. En outre, ce constat de désaccord peut servir de point de départ à des discussions ultérieures, si elles sont facilitées par un changement dans la situation des parties.

Si on excepte la formalisation du désaccord, cette palette de types d'accord dessine une gradation décroissante des engagements. En sens inverse, dans la plupart des situations, on peut concevoir une succession d'accords traduisant un engagement croissant des parties, avec son aboutissement ultime : un accord global, évaluable à l'aune des dix atouts de la préparation. Cette démarche se déploie dans le temps et dans cet ordre inverse.

Une fois achevée la formalisation de l'accord, il demeure un point à aborder avant de conclure ce chapitre, celui de l'ajournement informel.

L'AJOURNEMENT INFORMEL OU COMMENT SOIGNER LES « DERNIÈRES IMPRESSIONS »

« Méfiez-vous des premières impressions », prévenait Talleyrand. C'est tout aussi vrai pour *les dernières impressions* lors d'une rencontre. Les premières impressions *s'impriment* en nous, assoient la relation, posent le ton, donnent un rythme, forment le socle pour le traitement du fond. De même, les dernières impressions impriment le souvenir d'une certaine relation, les acquis du travail commun, les engagements pris par chacun ; elles conditionnent la suite d'un échange et, le cas échéant, façonneront la mise en œuvre d'un accord.

Aussi faut-il se soucier des premières comme des dernières impressions. À cet effet, toute séance de négociation devrait comprendre trois parties, somme toute traditionnelles : une introduction, un corps et une conclusion. La partie centrale, qui occupe le plus gros du temps, traite des problèmes de fond ; elle contient un nombre plus ou moins important de points à traiter selon les méthodes définies dans les chapitres précédents, notamment pour créer puis répartir de la valeur. Mais la séance de négociation ne saurait se limiter à cette nef centrale : elle commence avant le traitement du fond et se termine après celui-ci. Pour soutenir l'édifice de la négociation, il existe en outre deux nefs latérales, qui prennent comme en étau le fond de la réunion (schéma 8.2). Le sens de la négociation (aussi bien dans l'acception de signification que de direction) dépend souvent de la capacité des parties à savoir bien commencer une réunion et tout aussi bien la terminer. Il faut prendre son temps au début et en laisser à la fin, comme en rhétorique où l'exorde et la péroraison sont conçus comme des phases clefs du déploiement du discours.

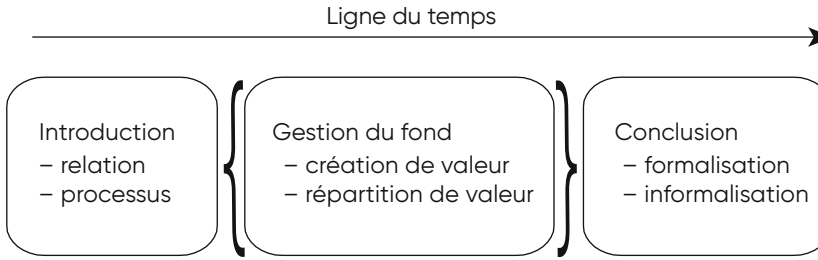


Schéma 8.2 *– Les trois temps d'une séance de négociation*

Dans l'examen du processus de négociation, le chapitre 3 a suggéré que le double objectif d'un début de séance est relationnel et processuel : il faut créer du lien et du cadre. La conclusion est à l'image de l'introduction : elle doit se préoccuper de cadre et de lien. Le cadre vise à formaliser l'accord pour passer du virtuel au réel, prolonger la négociation dans l'exécution et la faire aboutir dans les faits par des engagements concrets ; c'est ce que ce chapitre vient de traiter. Le lien veille, quel que soit le résultat sur le fond, à ce que chacun se quitte en bons termes.

Parfois, l'accord apporte un tel soulagement ou une telle euphorie que l'on ressent une envie sincère de fêter la fin de la négociation. Et c'est bon signe. Parfois, il faut susciter ce dernier moment, parce qu'on n'y a pas le cœur. Au terme d'un processus où on a réglé les questions de fond et où on a tranché qui des deux fera quoi et recevra quoi, il faut *remettre ensemble* des personnes quelque peu échaudées par les tensions distributives. Le crédit relationnel accumulé au début de la négociation et renforcé dans la phase de création de valeur en a pris un coup durant les dernières phases de répartition de valeur. Lors de la formalisation de l'accord, les détails de rédaction ont pu donner le sentiment d'un ergotage sur telle ou telle clause. Les tensions sont palpables.

Dans ces deux hypothèses – euphorie ou tensions –, il importe, après la formalisation des acquis et avant d'ajourner les négociations ou cette séance précise, d'organiser *une phase d'informalisation*, qui marque le retour du relationnel. Ce rituel adopte des contours divers : que l'on aille boire un verre ensemble pour « *fêter cela* » ou que l'on organise une cérémonie protocolaire avec signatures, poignées de mains et photographies, ou encore un banquet. Les habitudes varient, mais l'idée reste la même : conforter la relation en vue de négociations futures. On a commencé ensemble en s'asseyant à la même table, on a ensuite échangé, on s'est parlé et on s'est écouté, on a vécu des moments difficiles avec des écarts de jugement plus ou moins prononcés, des blocages où on s'imaginait demeurer en désaccord, et que l'on a finalement surmontés, souvent à la dernière minute, par un accord obtenu à l'arraché. Il faut se remettre de cette aventure, passer du baume sur certains cœurs déçus de n'avoir pas obtenu tout ce qu'ils espéraient en leur for intérieur, et célébrer si possible une victoire partagée sur un problème commun.

Vous avant et vous après

Ou comment continuer à progresser en négociation

La fin d'un livre peut laisser sur sa faim. L'impression vaut pour les lecteurs comme pour les auteurs, malgré les améliorations que nous avons tâché d'apporter d'une édition à une autre. Les lecteurs auraient aimé plus de développements sur certains points et moins sur d'autres. Mais l'essentiel est qu'un livre ne laisse pas indifférent. Dans l'idéal, il y a vous *avant* cette lecture, avec votre démarche en négociation, et vous *après*, avec une conception qui aura plus ou moins évolué en fonction de l'intérêt que vous aurez trouvé à ce livre. Puisse ce dernier vous avoir apporté un maximum de satisfaction, des réponses à vos motivations de départ et bien sûr des outils pour créer de la valeur en négociation, gérer les émotions, mieux maîtriser la complexité des négociations, bref des pistes pour l'avenir et quelques principes pour vos négociations futures.

Avant de se quitter, une question demeure : qu'advient-il une fois le livre refermé ? Lire des préconisations est une chose, les mettre en pratique une autre. Cette remarque vaut autant pour vous que pour nous, car souvent les auteurs se soucient peu de la mise en œuvre des techniques qu'ils prônent. Nous n'avons pas voulu seulement ajouter une théorie, mais proposer une méthode, qui lie théories et pratiques,

questionnement personnel et caractère opérationnel des réponses (Lempereur 2009b). C'est pourquoi l'utilité de notre *Méthode* tiendra davantage dans la mise en œuvre efficace des principes que dans leur énoncé : vos actes prévaudront sur nos écrits.

L'objet principal de la conclusion est donc d'expliquer comment, nonobstant les obstacles rencontrés dans la réalité, la méthode peut éclairer et modeler les compétences pratiques du négociateur, par un apprentissage durable. À mesure que le négociateur progresse, un écart se creuse avec les personnes qu'il rencontre. Des asymétries apparaissent entre ce négociateur méthodique et les autres mus par des actions spontanées. Ce décalage est peut-être déjà sensible entre vous avant votre lecture et vous ensuite, entre vous qui ne croyiez guère à une méthode pour négocier et vous qui êtes désormais prêt – peut-être – à y adhérer. Examinons les différences que vous rencontrerez et qui sont autant d'asymétries à accepter d'abord, et à gérer ensuite.

LES ASYMÉTRIES ENTRE LES AUTRES ET VOUS

Si on définit l'asymétrie en négociation comme le fait de jouer avec l'autre à armes inégales ou différentes, de nombreuses situations recouvrent cette définition (Lempereur 2003e). L'un des deux négociateurs est préparé, l'autre non ; l'un dispose d'une excellente solution hors table, l'autre pas ; l'un est préoccupé de la relation, l'autre n'en a cure ; l'un écoute, l'autre ne cesse de parler ; etc. Dans ce dédale de contrastes, les techniques de ce livre visent à pourvoir ceux qui les apprendront d'un avantage sur ceux qui les ignoreraient, avantage qui creuse encore l'écart. Si vous réussissez à transformer votre savoir en savoir-faire, l'asymétrie d'information se transforme en asymétrie dans l'action au détriment des autres. En apparence, il n'y aurait que des avantages à mieux savoir pour mieux pouvoir, mais il faut nuancer.

Les différents types d'asymétrie

Les informations ne sont pas les mêmes

L'asymétrie est un concept fort exploré en négociation sous l'angle de l'information factuelle. Une seule des parties dispose d'une information qui lui confère un avantage stratégique sur l'autre.

La négociation salariale

Un délégué syndical peut apprendre, de source discrète, le plafond d'augmentation des salaires (disons 3 %) qu'est autorisé à concéder le directeur des ressources humaines. Celui-ci ignore la valeur plancher que le délégué syndical est prêt à accepter (disons 2 %). Sachant que le DRH, en dépit d'une entrée en matière autour de 1 %, accepterait 3 %, le délégué syndical aura intérêt à situer sa première offre bien au-dessus de 3 %, puis à se rapprocher par paliers successifs de la barre de 3 %, sa dernière offre ancrée un iota au-dessous de ce plafond.

L'avantage retiré de l'asymétrie d'information est indéniable pour son bénéficiaire. Les tensions distributives s'amplifient dès que l'un des acteurs connaît la valeur de réserve de l'autre et s'assure d'obtenir, dans la zone d'accord possible (entre 2 et 3 %), un accord favorable à l'extrême en terme de répartition.

La leçon est double. D'abord, l'information est source de pouvoir, surtout quand elle met à nu la meilleure solution hors table de l'autre. Il ne suffit pas de développer des compétences en négociation, il faut encore les mobiliser par une bonne préparation et récolter un maximum d'informations. La seconde leçon est de demeurer en alerte lors du processus de divulgation des données et garantir un échange d'informations dans le respect du principe de réciprocité.

Les formations ou les compétences de négociation ne sont pas les mêmes

Un type particulier d'asymétrie d'informations concerne la connaissance même des techniques de négociation. Pour reprendre le cas des négociations sociales, les cadres du personnel sont portés à s'informer des progrès dans ce champ. Des lectures ou des formations les familiarisent avec les bases des accords « gagnant/gagnant » (Fisher et Ury 1981) ou avec les travaux visant à une gestion efficace des tensions entre aspects coopératifs et compétitifs (Lax et Sebenius 1986) et entre empathie et affirmation de soi (Mnookin et Lempereur 2001). En général, les responsables des ressources humaines s'informent de ces méthodes sans partager leurs connaissances avec leurs collègues représentants du personnel, espérant créer ainsi une asymétrie de compétences, donc un avantage compétitif.

À première vue, ce type d'asymétrie semble aussi bénéficier à celui qui, pourvu d'informations, sait en faire bon usage. Cet avantage est néanmoins sujet à caution dans la pratique, puisque négocier avec une personne sans expérience ni formation ne contribue pas forcément à une démarche efficiente de résolution de problèmes. De plus, cette asymétrie conduit souvent un négociateur méthodique à basculer à nouveau vers des tactiques compétitives pures : celui qui rencontre un négociateur « rouleau compresseur » tend à retourner à ses vieilles habitudes. S'il paraît clair que certaines informations factuelles ne doivent pas donner lieu à diffusion, il n'en va pas de même de la plupart des techniques constructives de négociation, que l'on diffusera sans compter. En effet, si elles étaient partagées entre toutes les parties prenantes, elles faciliteraient les processus futurs de négociation.

Les approches de la négociation ne sont pas les mêmes

L'asymétrie précédente apparaît aussi dans le cas où des négociateurs formés se retrouvent avec des interlocuteurs eux-mêmes formés mais

à des approches différentes, plus ou moins dures ou manipulatrices. Chacun use de techniques dont il espère en secret la supériorité, sans rien en partager avec l'autre. L'asymétrie joue des deux côtés, au point qu'elle s'annule comme avantage compétitif, puisqu'elle puise à des méthodes inverses ou complémentaires.

Ce constat milite pour des formations où se retrouvent *ensemble* des acteurs supposés négocier ensuite les uns avec les autres, par exemple acheteurs et vendeurs, cadres du personnel et représentants syndicaux, ou les anciens belligérants d'un conflit armé (comme au Burundi ou en R. D. Congo[1]). Les méthodes données à l'un et à l'autre sont symétriques, profitent aux deux, sont utilisables ou neutralisables par les deux. Le poison et l'antidote sont communiqués d'un même mouvement. Informer *les deux parties* de ce qui constitue une démarche efficace, tout en les prémunissant contre les tactiques inadéquates d'appropriation ou de déstabilisation, reste le moyen le plus sûr d'éviter que des négociations achoppent par la suite en raison de tensions mal gérées.

Les exigences d'une attitude constructive ne sont pas les mêmes

Ce type d'asymétries, fréquentes et frustrantes, intervient lorsqu'un niveau d'exigence – notamment en matière de relation, de communication ou de respect des formes – pèse davantage sur une partie. Ainsi des candidats à un emploi se sentent contraints à un registre formel dont peut s'affranchir un recruteur, plus libre dans le choix de ses questions. Dans la ligne du fameux « *le client est roi* », un vendeur payé à la commission avalera les couleuvres servies par un client. Un DRH mandaté pour établir un dialogue respectueux, pour qui la qualité de la relation constitue un objectif en soi, peut se trouver face à un représentant syndical soucieux avant tout d'être perçu comme un « dur » par sa base. La configuration inverse advient aussi lorsque la direction générale exige de ce même DRH qu'il tienne tête coûte que

1. Wolpe *et alii* 2004, Lempereur 2007, Colson et Lempereur 2008, Lempereur 2009c.

coûte aux partenaires sociaux, pour impressionner les actionnaires. Cette asymétrie d'exigence sur le plan relationnel se présente encore lorsqu'un préfet rencontre des riverains en colère contre un projet d'équipement ou des grévistes dont l'entreprise menace de fermer.

Cette asymétrie liée au rôle et au statut pèse sur le négociateur, qui est obligé de l'assumer sans se formaliser. En l'espèce, chacun de nous doit connaître ses limites de tolérance : ce livre ne les éliminera pas, mais aidera, par la mise en pratique de la méthode, à les repousser.

L'autorité n'est pas la même

Un autre cas de malaise résulte d'une asymétrie dans la mise en œuvre des mandats reçus.

Le directeur général et le responsable des achats

Imaginons un responsable des achats auquel sa direction générale fixe un mandat irréaliste avant une rencontre avec un fournisseur pourvu, lui, d'instructions raisonnables. Le blocage est probable. Si la direction générale modifie ensuite son mandat, ce responsable se retrouve pris en étau : il doit suivre ces nouvelles instructions, mais sans donner l'impression qu'il se dédit. Cette asymétrie apparaît aussi dans les résultats : chaque fois qu'une négociation réussit, on tend à l'attribuer aux instructions lucides de la direction générale. Dès lors qu'elle échoue, ce sera la faute du responsable des achats qui a mal compris les instructions venues d'en haut – c'est le marteau de la direction – et qui n'a pas su faire preuve de créativité et de flexibilité – c'est l'enclume du fournisseur. Le responsable des achats, mandaté pour intervenir entre la direction générale et les fournisseurs, sert de paratonnerre des deux côtés.

Les techniques élaborées au chapitre 7 réduiront, sans pouvoir les éliminer, les tensions entre mandataires et mandants. Face à son patron,

il est difficile à l'exécutant de ne pas obtempérer, mais il trouvera parfois des parades intelligentes. Un ambassadeur du roi de France rappelait que quand le souverain est en colère et ordonne des actes dommageables au pays, il faut lui obéir… avec lenteur. Le mandant ne doit pas négliger davantage l'importance de la pédagogie vis-à-vis de ses subordonnés, qui pencheraient pour des tactiques dommageables en négociation. Il convient en bref au négociateur d'affiner au mieux les instructions qu'il donne à ses agents, en même temps que celles qu'il reçoit de son supérieur.

Dans ce même esprit, propre à un meilleur fonctionnement interne des organisations, le responsable doit à tout niveau démontrer de vraies compétences d'écoute active pour comprendre les préjugés et les préventions de chacun et amener ses collègues vers une culture nouvelle de négociation.

Je ne suis pas toujours le même

Les asymétries évoquées étaient toutes liées à la différence entre l'autre et moi, différence qui gêne la mise en œuvre de mes compétences nouvellement acquises. Il reste un adversaire de taille, sans doute le plus coriace, à la mise en œuvre de méthodes constructives de négociation. Ce n'est pas l'autre, c'est moi. Chacun de nous est à l'origine des plus fortes résistances. Nous parcourons un livre, nous participons à une formation, et voilà que nous nous croyons parés à tout. Mais lire un texte ou suivre un séminaire ne dure qu'un temps court. Que se passe-t-il ensuite ? Au-delà des bonnes résolutions initiales, la mise en œuvre tarde. La volonté de changement ne suffit pas. Qu'aujourd'hui je me dise que désormais j'écouterai avant de parler ne me garantit pas que je suivrai ce conseil demain.

L'expérience souligne plutôt l'inverse, tant les habitudes sont une seconde nature. On ne change pas de comportement comme de chemise. Il me faut inscrire mon évolution dans la durée, l'ériger en priorité personnelle. La persévérance permet d'approfondir les techniques acquises, de les transformer en habitudes et de les proposer aux autres comme alternatives possibles. (La fin de cette conclusion détaillera ces aspects.)

Accepter en confiance les conséquences de la position asymétrique

Le négociateur doit se préparer à ces nombreux moments d'asymétrie où l'envie le prend d'envoyer les méthodes par la fenêtre. En effet, les asymétries ne sont pas un accident des négociations : elles en sont constitutives et il ne faut pas espérer leur échapper. L'expérience souligne en outre que les asymétries se nourrissent d'elles-mêmes et tendent à s'accumuler : le négociateur qui réussit à maîtriser des situations asymétriques se verra confier des situations d'asymétrie croissante. Plus un responsable connaît d'outils en négociation et mieux il les pratique, plus il acquiert un capital de confiance auprès de ses supérieurs et de ses subordonnés, de ses clients et de ses fournisseurs, et plus on lui chargera la barque, augmentant ainsi la probabilité qu'il se retrouve en situation difficile. De ces asymétries permanentes, nous pouvons déduire, en partageant les expériences de nombreux négociateurs, une série de préconisations.

La proscription du dire juste ou moral

Un risque, en situation d'asymétrie, est d'adopter une posture de survol pour expliquer à l'autre comment il devrait procéder (sous-entendu *bien* et comme moi), de lui dicter quelle démarche suivre, quelle information communiquer, quelle solution adopter, etc. Rien n'est plus insupportable qu'une différence vécue dans la supériorité. C'est la voie ouverte à l'aveuglement pour celui qui adopte cette posture supérieure, d'une part, et à la dénégation ou à la dérision pour sa cible, d'autre part. Nous avouons, comme auteurs de ce livre, notre difficulté à échapper à ce risque. Mais une chose est de suggérer des conseils en aparté à un lecteur hors de toute négociation précise ; une autre serait de clamer nos principes de méthode en présence d'un négociateur maladroit. La modestie doit prévaloir.

La modélisation du bien-faire

S'il faut éviter de *dire* à l'autre comment procéder, il ne faut pas lésiner en revanche sur les moyens pour lui *montrer* des procédés alternatifs. Il importe d'assumer l'asymétrie jusqu'au bout. Fidèle à sa méthode, sans coup férir, respectueux de ses interlocuteurs, le négociateur doit écouter, démontrer sa créativité, ne jamais céder à l'argument de force, recourir sans cesse à des justifications dans l'action. L'idée sous-jacente est de rallier en douceur l'autre à notre démarche, d'espérer une symétrie de comportement, de sorte que notre exemple silencieux se diffuse peu à peu dans les contextes externes et internes.

La patience de ne rien faire

Rien ne sert de répondre à l'excès par l'outrance. Mieux vaut prendre le mal que l'on vous inflige en patience et espérer que les tactiques abusives de l'autre s'épuiseront de leur propre fait. Si on n'active pas la braise, elle finit en poussière sans que le feu ne s'étende. Un recadrage permanent, par exemple une transformation d'une attaque personnelle en préoccupation de fond, témoignera de cette tempérance.

L'acceptation de non-réciprocité

En dépit de tous nos efforts, l'asymétrie de comportement peut se perpétuer. Sans doute faut-il accepter que l'autre, le plus souvent par routine, ne puisse pas négocier autrement : cette acceptation des faits ouvre la voie à une acceptation de l'autre et de ses propres méthodes, sans abandonner la nôtre ni rien céder sur le fond.

Ces préconisations débouchent sur une même idée fondamentale : en tant que négociateur, y compris dans les situations difficiles où l'asymétrie est forte, *je dois prendre l'autre tel qu'il est*, avec ses qualités et défauts. Mon objectif n'est pas de transformer l'autre : il est d'aboutir au meilleur accord possible, satisfaisant mes intérêts mieux qu'avec ma solution hors table. Si, en cours de route, mon exemple

d'une pratique de négociation inspirée par une logique de résolution de problèmes parvient à infléchir l'autre, tant mieux ; sinon, à moi de veiller à mes besoins par une méthode dont je ne doive pas rougir, et de savoir prendre ce bien en patience. À moi de chercher à tout instant comment réconcilier fins et moyens, et d'agir pour que mes motivations légitimes soient servies par des solutions qui le sont tout autant. Cette exigence personnelle suppose un apprentissage constant, auquel invitent les dernières lignes de ce livre.

PRÉPARER LA POURSUITE DE SON APPRENTISSAGE

Trois étapes de progrès en négociation

La plupart de nos lecteurs n'avaient jusqu'alors jamais lu d'ouvrage sur la négociation, ni suivi de formation dans ce domaine. Chaque jour ou presque pourtant vous négociiez. C'est ce que nous appelons la *première étape en négociation*, dont l'instinct forme l'alpha et l'oméga. C'est le règne des *pratiques spontanées,* non informées par la théorie. On y fait tout un peu à l'aveuglette, guidé parfois par l'expérience. Mais l'évident y prévaut. On fait ce que l'on croit devoir faire, sans trop apprendre de ce que l'on fait, ni comment procéder différemment.

Vient ensuite la *deuxième étape, celle des méthodes et des théories sur la négociation*. Ce livre s'y inscrit, s'efforçant d'apporter des concepts et outils, des analyses et préconisations pour penser la pratique, la structurer, la guider par une rationalité processuelle élargie, intégrant la dimension relationnelle et psychologique des personnes d'un côté et la dimension substantielle et économique des problèmes de l'autre.

En toute probabilité, vous ne négocierez plus tout à fait comme avant. Les leçons clefs de ce livre s'articulent autour d'un principe simple : attention à l'évident non questionné en négociation et n'en oublions pas l'essentiel. *Pratiquons l'essentiel* avant *l'évident*.

Mais les principes ont beau s'écrire, ils ne sont pas simples à appliquer. Il y a souvent un fossé entre les théories apprises et les mises en pratique, entre le savoir et le savoir-faire. Là intervient la *troisième étape* en négociation, celle des *pratiques averties*. C'est votre étape désormais. Vous vous retrouvez les mains dans le cambouis et la réalité vous confronte à des obstacles imprévus. À vous de réaliser des allers-retours continuels entre pratique et méthode.

Instaurer un cercle vertueux d'apprentissage

Nous avons insisté maintes fois sur la nécessité pour un négociateur de se préparer avant de négocier. Il lui sera tout aussi indispensable d'analyser, de « debriefer » la négociation après sa tenue. Ce sera sa manière d'approfondir la théorie qu'il s'est façonnée pour lui-même, avant de se préparer à une nouvelle séance de négociation. Ainsi se dessine, pour tout négociateur, un cercle vertueux d'apprentissage alternant trois temps :

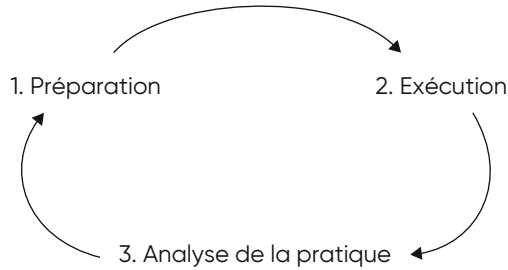


***Schéma** – Le cercle vertueux d'apprentissage*

Le deuxième temps est le seul que par habitude on qualifie de « négociation », mais il ne vise que la négociation *au sens restreint*, à la table. Ce que l'on pourrait dénommer *la grande négociation* inclut une phase de préparation et une autre d'analyse ; la phase intermédiaire d'exécution n'est alors ni plus ni moins importante que les deux autres. La négociation dans ce sens débute bien avant la rencontre, par une capacité à mobiliser des outils pour la préparation, et elle se termine bien après par une analyse, qui comporte des incidences sur le cycle de négociation en cours, d'une réunion à l'autre, mais aussi sur les outils que vous affinez petit à petit, d'une négociation à l'autre. Ainsi s'élabore *une méthode personnelle*, conjuguant l'assimilation des théories et l'intégration des bonnes pratiques.

Facteur de progrès incessant en négociation, ce cercle vertueux aidera dans la durée votre progression personnelle à travers les quatre paliers suivants.

- *Savoir* – Ce premier palier correspond à la deuxième étape d'apprentissage, où les pratiques sont passées au crible des théories et deviennent analysables. À travers ce savoir, le négociateur commence à entrevoir des pratiques renouvelées. Il envisage aussi de réorienter ses pratiques vers de nouveaux horizons de création de valeur, sans avoir nécessairement rencontré les difficultés et asymétries que décrit la conclusion.
- *Savoir-faire* – Au-delà de la compréhension des théories, le négociateur transforme les concepts en outils, les confronte à la réalité, met en pratique avec plus ou moins de bonheur les compétences telles qu'il les interprète. Au départ, il y a souvent une maladresse dans l'exécution, comme s'il y avait la personne d'un côté et la méthode de l'autre ; il subsiste une déconnexion compréhensible entre une partie de soi, encore attachée à des pratiques anciennes, et une identité renouvelée qui explore des pratiques novatrices. Par exemple, quand l'écoute active est employée pour la première fois, elle est souvent ressentie comme aussi curieuse à celui qui en fait usage qu'à son interlocuteur, qui n'y est pas davantage habitué. La pratique amenant des progrès, on arrive à un savoir-faire affiné. Mais

demeure le sentiment d'être un peu *emprunté* dans ses manières d'agir, précisément parce qu'on a repris à d'autres une méthode non encore tout à fait sienne.

- *Savoir-être* – Puis vient le palier où le négociateur finit par faire corps avec ces techniques, qui disparaissent en tant que telles pour devenir des manières d'être naturelles. L'écoute active n'est plus instrumentale ; elle est authentique et on y recourt sans même y penser. En toute sincérité, pour soi et pour l'autre, les techniques sont mises en œuvre désormais comme si elles nous avaient toujours appartenu. Pour atteindre ce niveau de maîtrise, il ne faut pas considérer une négociation bien menée uniquement comme un mode d'accompagnement de la décision, mais aussi comme une façon d'appréhender le rapport aux autres, presque comme une philosophie de vie. Le fait de soigner la relation, de chercher à créer de la valeur avec l'autre, de l'associer au processus définit une culture personnelle.
- *Faire-savoir* – Le savoir-être trouve son accomplissement dans la capacité à transmettre ce savoir. Si on souhaite donner aux autres le goût d'une nouvelle méthode de négociation, en l'incarnant soi-même au quotidien par ses actions, cette forme de savoir reflète une marque supérieure d'évolution dans le champ. Ce stade avancé commence avec la possibilité parfois modeste, mais fondamentale, de transmettre une culture de négociation et de résolution pacifique des conflits à ses propres enfants ou à ses élèves, le cas échéant. Cette transmission se traduit dans le contexte professionnel par la création d'une ambiance entre collègues qui favorise la participation du plus grand nombre à l'élaboration d'une décision responsable, c'est-à-dire légitime et effective. Au-delà, c'est la sphère publique qui bénéficie d'un dialogue pacifié où les divers points de vue s'échangent dans le respect des identités et différences et dans la recherche d'équilibres satisfaisant toutes les parties en présence.

Au fond, un paradoxe veut que *le temps qui passe* puisse être *soit le pire ennemi de la méthode* en négociation, s'il m'éloigne des bonnes résolutions initiales et de leur fondement essentiel pour accroître le risque de retomber dans les vieux travers de l'évident, *soit le meilleur ami du changement*, s'il m'incite peu à peu à modifier mon approche et à construire de nouvelles habitudes. C'est une question de choix, mais surtout de travail sur soi.

En somme, l'apprentissage de la négociation commence par la pratique et y retourne sans cesse. Mais il prend le temps de la méthode pour définir de nouvelles démarches veillant à l'essentiel avant l'évident. Nous formons le vœu que cette *Méthode* accompagne longtemps vos négociations et les couronne de succès. Nous serons comblés si cette lecture encourage en outre un renouvellement dans les manières d'appréhender le rapport aux autres, la gestion des conflits et la construction de projets communs, c'est-à-dire si elle contribue à un souci accru d'autrui et à une plus forte culture du dialogue.

Bibliographie

Ouvrages fondateurs (XVII^e^–XVIII^e^ siècles) sur la négociation

Bonnot de Mably Gabriel (1757), *Principes des négociations pour servir d'introduction au droit public de l'Europe* ; édition de M. Belissa (2001), Paris : Kimé.

Callières François de (1716), *De la manière de négocier avec les souverains*, Paris : Michel Brunet ; édition d'A. P. Lempereur (2002), Genève : Droz.

Felice Fortuné Barthélémy de (1770), « Négociations ou l'art de négocier », notice extraite du *Dictionnaire de justice naturelle et civile*, Yverdon ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ et par A. P. Lempereur et A. Colson, dir. (2008), dans *Négociations européennes,* Paris : A2C.

Hotman de Villiers Jean (1603), *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, Paris : J. Périer ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

Pecquet Antoine (1737), *Discours sur l'art de négocier*, Paris : Nyon Fils ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : Centre de recherche de l'ESSEC.

Richelieu Armand Jean du Plessis, cardinal et duc de (1688), *Testament politique*, Amsterdam : Henry Desbordes ; réédition (1995), Paris : H. Champion.

Rousseau de Chamoy Louis (1692), *L'idée du parfait ambassadeur*, Paris ; réédité par A. P. Lempereur (2003), Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

Wicquefort Abraham de (1681), *L'ambassadeur et ses fonctions*, La Haye : J. et D. Steuche.

Ouvrages et articles contemporains sur la négociation

Adair Wendy, Brett Jeanne, Lempereur Alain *et al.* (2004), "Culture and Negotiation Strategy", *Negotiation Journal,* n° 20/1, 87-111.

Allred Keith G. (2000), "Accusations and Anger : The Role of Attributions in Conflict and Negotiation", dans Deutsch (dir.), *Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco : Jossey-Bass.

Allred Keith G. (2005), "Relationship Dynamics in Disputes : Replacing Contention with Cooperation", dans M. Moffit et R. Bordone (dir.), *Handbook of Dispute Resolution*, San Francisco : Jossey-Bass, 83-98.

Arrow Kenneth, Mnookin Robert *et al.* (1995), *Barriers to Conflict Resolution,* New York : Norton.

Axelrod Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books ; trad. fr. (1992), *Donnant donnant,* Paris : Odile Jacob.

Brett Jeanne (1991), "Negotiating group decisions", *Negotiation Journal*, n° 7, 291-310.

Brett Jeanne (2007), *Negotiating Globally*, San Francisco : Jossey-Bass.

Brett Jeanne, Adair Wendy, Lempereur Alain *et al.* (1998), "Culture and Joint Gains in Negotiation", *Negotiation Journal,* n° 14/1, 55-80.

Cogan Charles (2003), *French Negotiating Behavior*, Washington, D.C. : USIP Press ; trad. fr. (2005), *Diplomatie à la française*, Paris : Jacob-Duvernet.

Colson Aurélien (2000), "The Logic of Peace and the Logic of Justice", *International Relations*, Vol. XV, 1, avril 2000.

Colson Aurélien (2003), « Quelques limites à la négociation ''gagnant-gagnant'' », *Personnel*, n° 438, mars-avril 2003, 50-53.

Colson Aurélien (2007), *Secret et transparence à l'égard de tiers en négociation. Contribution à une histoire de la négociation internationale,* thèse de doctorat, Paris-Descartes et University of Kent, 428 p.

Colson Aurélien (2009), « La négociation diplomatique au risque de la transparence : rôles et figures du secret envers des tiers », *Négociations,* 2009/1, 31-41.

Colson Aurélien (2009), « De l'Académie de Torcy à l'Institut diplomatique : pourquoi et comment enseigner la négociation aux diplomates ? », *Les Cahiers de l'IRICE*, mars 2009.

Colson Aurélien, Lempereur Alain (2008), « Un pont vers une paix durable. Réconciliation et médiation post-conflit au Burundi et en R. D. Congo », *Négociations,* 2008/1, 13-28.

De Carlo Laurence, Lempereur Alain (1998), *La Francilienne. Manuel du formateur et CD rom de formation à la négociation et à la concertation,* Paris-Cergy : ESSEC.

Dupont Christophe (1994), *La négociation. Conduite, théorie, applications*, Paris : Dalloz.

Faure Guy-Olivier, Rubin Jeffrey, dir. (1993), *Culture and Negotiation,* Newbury Park : Sage.

Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce (1981, 1991), *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In,* Londres : Penguin ; trad. fr. (1982) *Comment Réussir une négociation,* Paris : Seuil.

Fisher Roger, Ertel Danny (1995), *Getting Ready to Negotiate,* New York : Penguin.

Fisher Roger, Sharp Alan (1999), *Lateral Leadership,* Londres : Harper Collins.

Foster Dean Allen (1995), *Bargaining across Borders,* New York : McGraw-Hill.

Goldberg Stephen, Sander Frank, Rogers Nancy (1992), *Dispute Resolution : Negotiation, Mediation and Other Processes*, Boston : Little, Brown & Company.

Kahneman Daniel, Slovic Paul, Tversky Amos, dir. (1982), *Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases,* Cambridge : Cambridge University Press.

Kaufmann Johan (1968), *Conference Diplomacy : An Introductory Analysis,* Dobbs Ferry, NY : Oceana.

Kremeniuk Victor (1991), *International Negotiation*, Oxford : Jossey Bass.

Lax David, Sebenius James (1986), *The Manager as Negotiator,* New York : The Free Press ; trad. fr. (1995), *Les gestionnaires et la négociation,* Paris : Gaétan Morin.

Lempereur Alain, dir. (1991a), *L'argumentation,* Bruxelles : Mardaga.

Lempereur Alain, (1995), *Legal Questioning and Problem-Solving.* Thèse de doctorat, Cambridge MA : Harvard Law School.

Lempereur Alain (1996) « Conflits et humeurs variables : Opportunités pour le dialogue social », *Du Conflit au Dialogue*, Lyon : Missions Globales, 74-90.

Lempereur Alain, dir. (1998a), *Théories versus Pratiques de négociation.* Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

Lempereur Alain (1998b), "Negotiation and Mediation in France", *Harvard Negotiation Law Review,* 3, 151-174.

Lempereur Alain (1998c), « Bilan du Dialogue National pour l'Europe. Essai sur l'identité européenne des Français », *L'Année Européenne*, 254-260.

Lempereur Alain (2000), "Unpacking Emotional Negotiations : From Feelings to Behaviors", Paris-Cergy : Centre de Recherche de l'ESSEC.

Lempereur Alain (2001a), *Six prises de distance essentielle en négociation,* Document de recherche, Cergy : ESSEC.

Lempereur Alain, dir. (2001b), *Towards a Dialogue between Conflict Theories and Practices across Paradigms and Cultures*, CD rom des actes de la 14e Conférence de l'IACM, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

Lempereur Alain (2002), « Aux sources des théories de la négociation : L'oeuvre fondatrice de F. de Callières », dans Callières, *De la manière…, op. cit.,* 7-50.

Lempereur Alain, dir. (2003a), *La négociation dans les relations sociales,* dossier de *Personnel*, mars-avril, n° 438.

Lempereur Alain (2003b), « Les limites de la négociation de positions », *Gestion 2000,* 4, 7/2003, 69-84.

Lempereur Alain (2003c), « Parallélisme de style entre professeur et dirigeant. Pour une nouvelle approche du leadership », *Humanisme et Entreprise,* 231, 6, 1-17.

Lempereur Alain (2003d), « Comment le négociateur peut-il gérer les comportements d'agression ? », *Personnel,* 438.

Lempereur Alain (2003e), « Vivre l'asymétrie du négociateur. Comment prendre son bien en patience », *Personnel,* 438.

Lempereur Alain (2004a), « Négociation : au-delà d'une vision déformante de l'autre et de soi », *La Revue des Sciences de Gestion,* janvier 2004, n° 208-209, 41-48.

Lempereur Alain (2004b), « Comment déchiffrer l'évolution des rapports de force en négociation », *Revue française de Gestion,* vol. 30/153, 123-138.

Lempereur Alain (2006), « Pour une philosophie de la négociation », dans Christophe Dupont, *La Négociation post-moderne,* Paris : Publibook, 163-174.

Lempereur Alain (2007), « Négocier en amont pour bâtir le changement ensemble », dans Nicolas Mottis, dir., *L'art de l'innovation,* Paris : L'Harmattan, 83-87.

Lempereur Alain (2009a), "Leading Successful Negotiations on behalf of Europe. An Analysis of the EC High-Ranking Officials' Practices", *European Review,* juillet 2009, vol. 17, n° 3/4, 541-568.

Lempereur Alain (2009b), « Le questionnement comme philosophie fondatrice de la négociation », *Négociations,* n° 10, 69-80.

Lempereur Alain, dir. (2010b), *Talleyrand. Prince des négociateurs,* Paris : Centre de recherche de l'ESSEC.

Lempereur Alain, Colson Aurélien, dir. (2008), *Négociations européennes. De Henri IV à l'Europe des 27,* Paris : A2C.

Lempereur Alain, Colson Aurélien (2010), *The First Move : A Negotiator's Companion*, Oxford : Wiley.

Lempereur Alain, scodellaro Mathieu (2003) « Conflits d'intérêts économiques entre avocats et clients. La question des honoraires », *Dalloz,* 5/2003, n° 21, 1380-1385.

Lempereur Alain, Sebenius James, dir. (2004), *La négociation.* Numéro spécial de la *Revue française de Gestion, n° 153.*

Lewicki Roy J., Litterer Joseph A., Minton John W., Saunders David M. (2006), *Negotiation*, Burr Ridge, Illinois : Irwin.

Meyer Michel, Lempereur Alain, dir. (1990), *Figures et conflits rhétoriques*, Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.

Mnookin Robert (1997), *Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits,* Document de recherche, Paris-Cergy : ESSEC, DR97037.

Mnookin Robert, Kornhauser Lewis, "Bargaining in the Shadow of the Law : The Case of Divorce", *Yale Law Journal*, 88 (1979), 950-997.

Mnookin Robert, Lempereur Alain (2001), *Gestion des tensions dans la négociation,* Document de recherche, Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ et Centre de Recherche.

Mnookin Robert, Peppet Scott, Tulumello Andrew (2000), *Beyond Winning. Negotiating to create value in deals and disputes,* Cambridge, MA : Harvard University Press.

Mnookin Robert, Susskind Lawrence, dir. (1999), *Negotiating on Behalf of Others,* Thousand Oaks : Sage Publications.

Nash John F. (1950), "The Bargaining Problem", *Econometrica*, 18, 2.

Neale Margaret, Bazerman Max (1991), *Cognition and Rationality in Negotiation*, New York : The Free Press.

Pfetsch Frank R. (2008), "Chairing Negotiations in the World Trade Organization", *Négociations*, 2009/1.

Plantey Alain (1994, 2002), *La négociation internationale au xxi^e^ siècle,* Paris : Éditions du CNRS.

Pratt John, Zeckhauser Richard, dir. (1985), *Principals and Agents : The Structure of Business,* Boston : Harvard Business School.

Raiffa Howard (1982, 1994), *The Art and Science of Negotiation,* Cambridge MA : Belknap Press of Harvard University Press.

Rogers Carl R. (1957), *Active Listening*, Chicago : University of Chicago Press.

Ross Lee (1995), "Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution", dans Arrow et Mnookin, *Barriers to Conflict Resolution*, 26-42.

Sebenius James (2001), "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Harvard Business Review* 79, n° 4, 87-95.

Sinaceur Marwan (2002), « Utilisation de la menace en négociation », *Revue française de gestion*, vol. 30/153, 101-121.

Stone Douglas, Patton Bruce, Heen Sheila (1999), *Difficult Conversations*, New York : Penguin ; trad. fr. (2001), *Conversations difficiles,* Paris : Seuil.

Susskind Lawrence E., Field Patrick (1996), *Dealing with an Angry Public : A Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*, New York : The Free Press.

Tversky Amos, Kahneman Daniel (1981), "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science,* 211, 453-458.

Ury William (1991), *Getting Past No,* London : Random House ; trad. fr. (1993), *Comment négocier avec les gens difficiles,* Paris : Seuil.

Ury William, Brett Jeanne, Goldberg Stephen (1988), *Getting Disputes Resolved,* Cambridge MA : Program on Negotiation Books.

Walton Richard, McKersie Robert (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a social Interaction System*, New York : McGraw Hill.

Zartman William I. (1976), *The 50 % Solution*, New York : Anchor Books.

Zartman William I., Berman Maureen (1992), *The Practical Negotiator*, New Haven : Yale University Press.

Zartman William I., (1994), *International Multilateral Negotiation : Approaches to the Management of Complexity,* San Franscisco CA : Jossey-Bass.

Autres ouvrages ou articles de référence

Aristote (1991), *Rhétorique*, Paris : Livre de Poche.

Bely Lucien, dir. (2001), *L'Europe des traités de Westphalie – Esprit de la diplomatie et diplomatie de l'esprit,* préface de Marc Fumaroli, Paris : PUF.

Bensimon Stephen, Lempereur Alain, dir. (2007) *La médiation. Modes d'emploi,* Paris : A2C.

Boltanski Luc, Thevenot Laurent (1991), *De la justification – Les économies de la grandeur,* Paris : Gallimard.

Colson Aurélien (2005), *La conduite du changement dans le secteur public : une contribution pour l'action,* coll. « Les Cahiers du Plan », Paris : La documentation française.

Colson Jean-Philippe (1977), *Le nucléaire sans les Français*, Paris : Maspéro.

Descartes René (1637), *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences*, rééd., Paris : Vrin.

Geertz Clifford (1973), *The Interpretation of Culture : Selected Essays,* New York : Basic Books.

Ghosn Carlos, Ries Philippe (2003), *Citoyen du monde*, Paris : Grasset.

Giddens Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, CA : Stanford University Press.

Giddens Anthony (1994), *Beyond Left and Right : The Future of Radical Politics*, Cambridge : Polity Press.

Girard René (1972), *La violence et le sacré,* Paris : Grasset.

Girard René (1982), *Le bouc émissaire,* Paris : Grasset.

Groom A.J.R., Light Margot dir. (1994), *Contemporary International Relations : A Guide to Theory,* London : Pinter.

Hall Edward T., Reed Hall Mildred (1989), *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth : Intercultural Press.

Holbrooke Richard C. (1998), *To End a War*, New York : Random House.

Hofstede Geert (1991), *Culture and Organizations : Software of the Mind*, Londres : McGrawHill.

Lempereur Alain, dir. (1990a), *L'homme et la rhétorique,* Paris : Méridiens-Klincksieck.

Lempereur Alain, dir. (1990b), dossier sur « Le questionnement », *Revue Internationale de Philosophie,* 174, 295-495.

Lempereur Alain (1990c), « La métaphore et la communication en sciences humaines », *Revue belge de Philologie et d'Histoire,* LXVIII, 608-621.

Lempereur Alain, dir. (1999), *Modèles de médiateur et médiateur-modèle.* Paris-Cergy : ESSEC IRÉNÉ.

Lempereur Alain (2007), « La médiation post-conflit », dans S. Bensimon et A. Lempereur, *La médiation. Modes d'emploi,* Paris : A2C, 153-173.

Lempereur Alain (2009c), « La réconciliation entre ennemis est possible : voir, communiquer et agir autrement », dans Jacques Lecomte, dir., *Introduction à la psychologie positive,* Paris : Dunod, 271-285.

Lempereur Alain, dir. (2009d), *Le leadership responsable,* Paris : Gualino.

Lempereur Alain, dir. (2010a), *L'innovation responsable,* Paris : Gualino.

Lempereur Alain, Salzer Jacques, Colson Aurélien (2008), *Méthode de médiation,* Paris : Dunod.

Meyer Michel (1986), *De la problématologie,* Bruxelles : Mardaga.

Meyer Michel (2000), *Questionnement et historicité,* Paris : PUF.

Perelman Chaïm, Olbrechts-Tyteca Lucie (1958), *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique,* Paris : Presses Universitaires de France.

Perelman Chaïm (1984), *Le raisonnable et le déraisonnable en droit,* Paris : L.G.D.J.

Plantey Alain (2000), *Principes de diplomatie,* Paris : Pedone.

Rocard Michel (1997), *L'Art de la paix*, Biarritz : Atlantica.

Savir Uri (1998), *Les 1 100 jours qui ont changé le Moyen-Orient,* Paris : Odile Jacob.

Susskind Lawrence, Duzert Yann, Lempereur Alain (2009), *Faciliter la concertation*, Paris : Eyrolles.

Trompinaars Fons, Hampden-Turner Charles (1998), *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, New York : McGraw-Hill.

Walder Francis (1958), *Saint-Germain ou la négociation,* Paris : Gallimard.

Wolpe Howard, Blair Alli, Lempereur Alain, McClintock Elisabeth, McDonald Steve, Nindorera Eugène, "Rebuilding Peace and State Capacity in War-torn Burundi", *The Round Table,* avril 2004, vol. 93, n° 375.

Index

A

accord 296, 299
  contingent 270, 302, 304
  formalisation de 19, 26, 30, 32, 117, 120, 256, 296, 301, 303
  intermédiaire 146
  meilleur possible 51, 116, 146, 270
adaptabilité 94, 129, 130-131
affirmation de soi 26, 74, 191, 193, 210, 272, 292
  voir aussi *parole*
agent 18, 68, 138, 218, 251, 257, 259, 260-261
  voir aussi *mandat*
agression 197, 211, 226, 232-234, 283
agressivité 102
ajournement 96, 119-120, 275, 296, 308-309
  voir aussi *conclure*
alliance 25, 31, 40, 66, 104, 114-115, 145, 244, 271-272
  voir aussi *coalition*
amalgame 178, 200, 224
ambiguïté 200
ancrage 53, 73, 79, 107, 124, 128, 155, 163, 165-166, 169-170
apprentissage 15, 27, 33, 35-36, 220, 291
appropriation 31, 105, 113-114, 154, 163-164, 169, 215, 307
  voir aussi *tactique*
arbitraire 52-53
asymétrie 56, 130, 168, 220, 241, 314
attribution 180-182
auditoire 185, 193-196, 198-199, 268

B

biais cognitifs 68, 177, 189, 246, 278, 290
bluff 155, 157-158, 204, 224
bonne foi 101, 212, 256

C

cartographie des relations 66, 294, 300
cliché 178, 203, 277-278, 281, 288, 290
clôture 32, 51, 84, 109, 116, 118-119, 146, 191
  prématurée 51
coalition 104, 106, 272, 274
  voir aussi *alliance*
colère 68, 102-103, 213, 219, 225
communication 28, 31-32, 84, 173, 286
compétition 30, 41, 134
compromis 44, 46
concertation 18, 21, 24, 336
conclure 26, 30, 32
  voir aussi *clôture*
conditionnement 184
confiance 9, 18, 24, 26, 63
confidentialité 123, 268
confirmation de la mémoire 185
conflit 7, 16, 19-20, 22-25, 27, 214, 221, 336
consultation 21, 26, 106
coopération 24, 26, 41, 134
corridorage 106, 273
court terme 49, 50, 113
création de valeur 30, 75, 114, 133, 138
  voir *valeur*

critère de justification 53, 57, 77-78, 125-126, 168, 235
  voir *justifications*
culture 31, 276
  différence de 281
  voir aussi *négociation multiculturelle*

D

debriefing 324
désaccord 19
  formalisation du 308
  voir aussi *accord*
différence culturelle 277
diplomate 336
diplomatie 100
donnant/donnant 44
doute 7, 29-30, 34, 60, 185, 273

E

échec 22, 30
écoute 107, 187-188, 230
  active 108, 187, 189, 191-193, 205, 208, 233, 289, 324
émotion 102, 213, 219
empathie 52, 74, 193, 211, 238, 272
engagement 121, 299, 301
essentiel 95, 246
éthique 57, 68, 204
évident 95, 246
excuse 101
expérience 35-36

F

formalisme 280

G

gagnant/gagnant 43, 154, 316
gagnant/perdant 44

H

halo, effet de 179

I

information 85-86, 123
  échange d' 150
  voir aussi *communication*
intérêts 38, 40, 67, 70
  voir aussi *motivations*
intuition 33

L

lobbying 106, 273
logistique 87
long terme 49, 239

M

mandat (mandant, mandataire) 64, 76, 243, 247, 251, 318
mauvaise foi 54, 182, 224
motivation 38, 67, 69, 71, 124, 235

N

négociation
  de conflit 19
  de projet 19-20
  interculturelle 276
  multilatérale 261
  raisonnée 43
  rupture de 119
  séquence de 93, 97, 122, 124-125, 127, 129
  situation de 16
négociation multilatérale 19
négomanie 297

O

ordre du jour 83, 109, 121, 123

P

parole 107
  active 193-196, 198-200, 202, 204, 234
passion 69

perception 54, 56, 68, 103, 175, 177
  sélective 179
perdant/perdant 44
position 37, 40
pouvoir 52, 81, 90
préparation 30, 59, 96-97
procédure du texte unique 305
processus 93, 109-110, 112, 235, 265, 307
projection 182
prophétie auto-réalisatrice 181, 278
provocation 223

R

rapport de force 52
rationalité 52, 68, 213
réaction dévaluatoire 183, 196
réalisme 76, 79
reconnaissance de l'autre 234
réflexes accusatoire et excusatoire 182
relation 47, 62, 98, 100-101
  tension dans 102
  verticale, voir aussi *mandat*
remue-méninges 75, 116
réputation 204, 261
rhétorique 194, 203
risque 135

S

secret 87-88
solution
  hors table 79, 81, 126, 235, 241, 308
  invention de 115
  meilleure hors table 118-119
  multiculturelle 244
  multilatérale 243
  multiniveau 243
  négociable 72-74, 76, 125, 235

T

temps 90, 101, 229, 283, 326

V

valeur
  création de 112, 115
  répartition de 112, 114-115, 165

W

win/win 43

Z

zone d'accord possible 74, 166

Pour en savoir plus : ESSEC IRÉNÉ

L'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRÉNÉ) a été créé en 1996 pour établir un dialogue entre des universitaires et des praticiens (diplomates, responsables et salariés d'entreprises, syndicalistes, consultants, médiateurs) intéressés par la négociation, la médiation, la concertation et la gestion des conflits. Fondé à l'ESSEC par le professeur Alain Lempereur, et aujourd'hui dirigé par le professeur Aurélien Colson, IRÉNÉ constitue un pôle de recherche dans le champ de la négociation, organisant colloques et conférences et fédérant un réseau international de chercheurs. IRÉNÉ conçoit aussi des séminaires de formation première et continue à la négociation auprès de nombreuses entreprises et organisations internationales. Enfin, à travers le programme *Négociateurs du Monde,* IRÉNÉ mène des actions de terrain au service du dialogue et de la réconciliation en situation post-conflit.

irene.essec.edu
irene@essec.edu